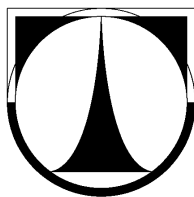


Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika



Interní komunikace se zaměřením na elektronickou formu

Corporate communication focused on the electronic form

DP-PE-KMG-2009-10

ONDŘEJ ELIÁŠ

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.; KMG

Konzultant: Ing. Andrea Krausová; KMG

Počet stran: 62

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 19. 5. 2009

PROHLÁŠENÍ

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/200 Sb. o právu autorském, zejména §60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 12. 5. 2009

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval doc. Ing. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc. za vedení diplomové práce a poskytnutí odborných konzultací při jejím zpracování.

RESUMÉ

Diplomová práce je zaměřena na interní komunikaci v rámci podniku, se zvláštním důrazem na její elektronickou formu. Cílem předkládané práce je především využít teoretických znalostí na konkrétním příkladu vybraného podniku a jeho elektronické interní komunikaci. Součástí práce je dále zhodnocení současného stavu a zejména navrnutí opatření, která by pomohla výrazně zlepšit efektivitu elektronické komunikace v této firmě.

První kapitola se podrobně zabývá teorií interní komunikace včetně jejích forem. Její součástí jsou také cíle interní komunikace a její efektivita. Ve druhé kapitole je stručně charakterizována historie a varianty elektronické komunikace. Třetí kapitola je zacílena na charakteristiku současného stavu elektronické formy interní komunikace ve vybraném podniku. Čtvrtá – stěžejní – kapitola této práce je věnována popisu konkrétních návrhů na zlepšení elektronické formy interní komunikace v rozebíraném podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Aplikace

Firma

Informace

Interní komunikace

Intranet

Report

System

Uživatel

Zaměstnanec

SUMMARY

The diploma thesis is focused on the internal communication within a company with a special emphasis on its electronic form. The aim of the work is mainly to use the theoretical knowledge on a concrete case of the chosen company and also on its electronic internal communication. The thesis also deals with the evaluation of a present system and it proposes some action which could improve the effectiveness of the electronic communication in this company.

The first chapter describes the theory of the internal communication and its forms. The aim of the internal communication and its effectiveness are also part of this chapter. In the second chapter there are briefly defined the history and different variants of the electronic communication. The third chapter is focused on the characterization of the present situation of the electronic form of the internal communication in the chosen company. The fourth and the most important chapter of this work describes concrete proposals how to improve the electronic form of the internal communication in the chosen company.

KEY WORDS

Application

Company

Information

Internal communication

Intranet

Report

System

User

Employee

OBSAH

Úvod	11
1 Podniková komunikace.....	12
1.1 Co je to komunikace	12
1.2 Komunikace v organizaci	13
1.3 Formy komunikace v organizaci	14
1.4 Efektivita interní komunikace.....	24
1.5 Cíle interní komunikace	26
2 Elektronická podoba interní komunikace	30
2.1 Historie elektronické komunikace	30
2.2 Formy elektronické komunikace.....	31
3 Případová studie elektronické formy komunikace ve Škoda Auto, a.s.	39
3.1 Vývoj intranetu	42
3.2 Koncepce systému.....	45
3.3 Plusy stávajícího řešení.....	46
3.4 Nedostatky stávajícího řešení.....	46
4 Návrhy na zlepšení	47
4.1 Změna filosofie uspořádání intranetu	47
4.2 Bezpečnost	49
4.2.1 SSO	49
4.2.2 HTTPS protokol	53
4.3 Redakční systém	54
4.4 Vyhledávání	58
4.5 Reporting	59
4.5.1 Report Dovolená.....	61
4.5.2 Report Přesčasy	61
4.5.3 Report Vzdělávání	62
4.5.4 Report Výročí.....	62
4.5.5 Report Tisky.....	63
4.5.6 Report Nemocnost.....	63
4.5.7 Report PHM.....	64
4.5.8 Reporty pro běžné zaměstnance	64
4.5.9 Závodní stravování	65

4.6	Manažerský intranet.....	65
4.7	Personalizace	66
4.8	Informační kiosky.....	67
4.9	Přístup z domova	69
4.10	Tasklist.....	69
4.11	Corporate Identity	70
4.12	Integrační platforma.....	72
Závěr.....		73
Literatura.....		75

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

AOL	společnost poskytující internetové služby
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B2B	elektronické obchodování v rámci velkoobchodu
B2C	elektronická komunikace směrem z podniku k finálnímu spotřebiteli
B2E	elektronická komunikace podniku se zaměstnanci
ARPA	americká výzkumná agentura
CERN	Evropská laboratoř atomových částic
DMZ	struktura polovičních zón
GPS	Globální polohový systém
HTML	skriptovací programovací jazyk pro tvorbu internetových stránek
HTTP	internetový protokol sloužící k výměně hypertextových dokumentů
HTTPS	nadstavba protokolu HTTPS zamezující odposlouchávání
ICQ	internetový komunikační software
ICT	informační a komunikační technologie
ID	unikátní identifikační číslo
IBM	společnost vyrábějící počítačový hardware a software
IM	internetový hovor v reálném čase
IT	informační technologie
K-LDAP	protokol pro ukládání a přístup k datům na adresářovém serveru
MFA	multifunkční průkaz zaměstnanců Škoda Auto, a. s.
MSN	internetové služby společnosti Microsoft
MTA	počítačový program, který přenáší elektronickou poštu z jednoho počítače na druhý
NSF	americká nadace pro financování vědeckých projektů
PC	osobní počítač
PHM	pohonné hmoty
PIN	osobní identifikační číslo
PR	vztahy s veřejností
SAP	softwarová společnost vyvíjející produkty pro řízení podnikových zdrojů
SMTP	internetový protokol určený pro přenos zpráv elektronické pošty
SSO	jednotné automatické přihlašování do aplikací
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
TCP/IP	sada protokolů pro komunikaci v počítačové síti
TLS	kryptografický protokol umožňující zabezpečenou komunikaci na internetu
UMS	systém řízení uživatelů

URI	řetězec znaků s definovanou strukturou, který slouží k přesné specifikaci zdroje informací
URL	řetězec znaků specifikující umístění zdrojů informací na internetu
USA	Spojené státy americké
USD	americký dolar
WWW	celosvětová počítačová síť
VW	německá automobilka

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Uživatelské role redakčního systému
--------	-------------------------------------

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy
Obr. 2	Četnost používaných prostředků interní komunikace ve skupinách firem
Obr. 3	Nejčastěji uváděné druhy investic do interní komunikace
Obr. 4	Nejčastěji uváděné překážky fungující interní komunikace
Obr. 5	Nejpoužívanější prostředky ICT v interní komunikaci firmy
Obr. 6	Četnost využívání internetových aplikací obecně
Obr. 7	Nejčastěji uváděné účely využívání intranetu
Obr. 8	Podíl firem ve využívání intranetu
Obr. 9	Podíl firem využívajících intranet, podle počtu zaměstnanců
Obr. 10	Úvodní stránka portálu B2C Škoda Auto, a. s.
Obr. 11	Portál B2B Škoda Auto, a. s.
Obr. 12	Úvodní stránka intranetu (portálu B2E) Škoda Auto, a. s.
Obr. 13	Intranetové stránky útvaru Účetnictví kontokorentů
Obr. 14	Intranetové stránky útvaru Podniková komunikace
Obr. 15	Intranetové stránky útvaru Operativní logistika
Obr. 16	Intranet VW
Obr. 17	Intranet Audi
Obr. 18	Tok uživatelského dotazu
Obr. 19	Návrh autentizačních úrovní
Obr. 20	Dekompozice procesů publikace obsahu
Obr. 21	Publikace obsahu intranetu v redakčním systému
Obr. 22	Informační kiosky
Obr. 23	Příklad rozbaleného stromu úkolů

Úvod

Ve své práci bych se chtěl věnovat problematice interní komunikace. Protože jsme se posunuli do 21. století, setkáváme se více a více s využitím nejrůznějších technologií i v našem běžném životě. Technologie pochopitelně promluvily i do interní komunikace a to především její elektronizací. Z toho důvodu se budu v praktické části své závěrečné práce zaměřovat na elektronickou podobu interní komunikace, konkrétně v podniku, v němž jsem zaměstnán, Škoda Auto, a. s (dále jen Škoda Auto).

Zaměření práce směřuje zejména na interní počítačovou síť – intranet, který v této společnosti funguje již 14 let a zasloužil by si kompletní rekonstrukci nebo dokonce úplně nové pojetí včetně technologie, designu, filosofie apod.

V první kapitole diplomové práce nastíním teorii interní komunikace v podniku a její možné formy. Zároveň zmíním její efektivitu a cíle, které by si měla klást.

Druhá kapitola se věnuje teorii elektronické komunikace. Podrobně zde popisuji její vznik, rozvoj a nejvíce rozšířené formy.

Praktická část práce začíná třetí kapitolou, ve které se zaměřuji na současný stav interní komunikace ve společnosti Škoda Auto. Snažím se zde popsat existující formy elektronické komunikace, které jsou ve Škoda Auto v zásadě pouze dvě.

Na závěr, s ohledem na dříve zmíněné skutečnosti, navrhuji možná zlepšení současné situace elektronické interní komunikace ve Škoda Auto, která má dle mého názoru velké rezervy.

Důvodem pro výběr tohoto tématu byla především velká osobní nespokojenost se současným stavem intranetu Škoda Auto.

1 Podniková komunikace

1.1 Co je to komunikace

Jedna z nejvýstižnějších charakteristik, která nám umožňuje představit si, co to komunikace vůbec znamená, by se dala interpretovat takto: Komunikace je přenos informací od určitého jedince nebo skupiny k jiným. Komunikace je nezbytným základem všech sociálních interakcí. V bezprostřední komunikaci hrají kromě jazyka významnou roli i neverbální náznaky, které účastníci používají k interpretaci toho, co druzí říkají a dělají. S rozvojem písma a elektronických médií (rozhlas, televize, internet) se komunikace do jisté míry odděluje od bezprostředního kontextu sociálních vztahů. [1]

Komunikaci lze v obecném smyslu chápat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.

Musíme si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, jejichž součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice i citu. Veškerým svým chováním vysíláme signály svému okolí, které nás jaksi vnímá a utváří si své představy. Cílem každé komunikace je dosáhnout porozumění.

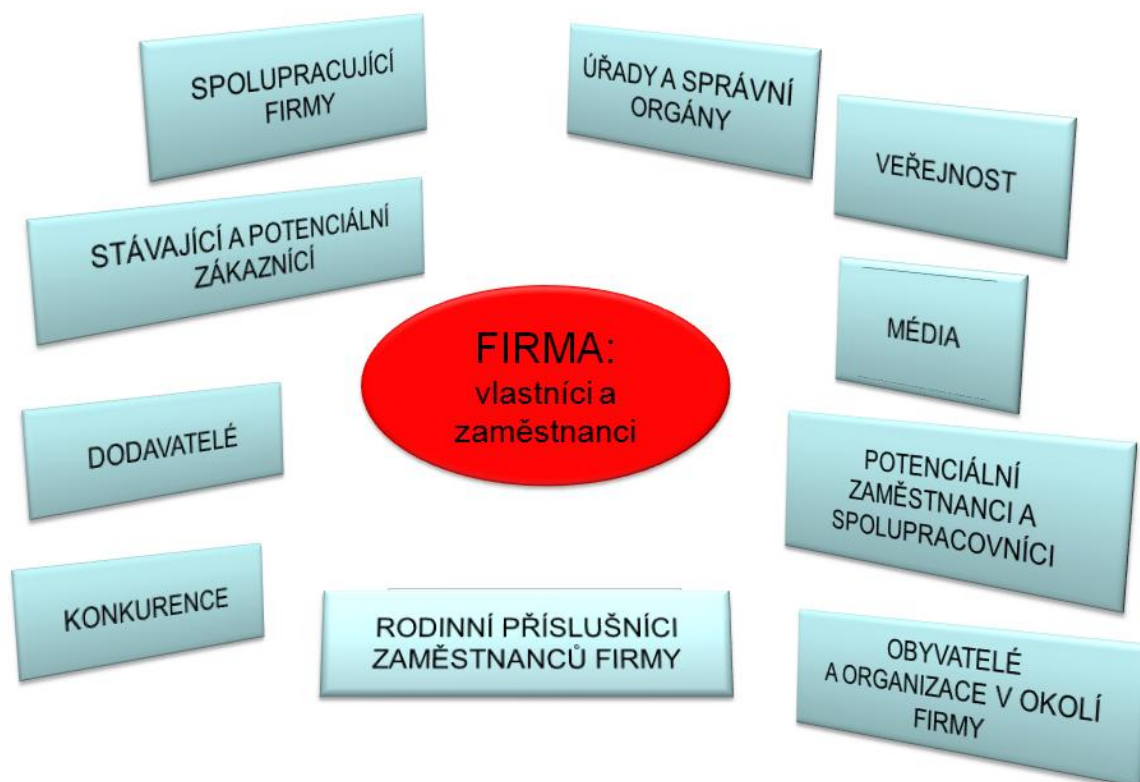
Dvěma hlavními subjekty v procesu komunikace jsou odesílatel a příjemce. Odesílatel předává příjemci sdělení, které je určitým způsobem zakódováno. Kódování běžného sdělení by mělo být provedeno tak, aby odpovídalo obvyklému způsobu dekodování. Má-li být sdělení účinné, kódovací mechanismus odesílatele musí být kompatibilní s dekodovacím mechanismem příjemce. Nejlepší jsou proto taková sdělení, která jsou vyjádřena základními symboly nebo znaky, srozumitelnými všem příjemcům. Pokud nejsou kódovací mechanismy úplně kompatibilní, dochází ke vzniku komunikačních bariér. [3]

1.2 Komunikace v organizaci

Již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle – dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. Ze svého okolí získává podnik důležité a užitečné informace pro úspěch své činnosti, především informace o trhu, na kterém podniká. Na základě těchto informací formuje charakter svého podnikání, vizí svého podnikání a v konečné fázi též nabídku. Část sběru a monitoringu těchto informací spadá svou povahou do marketingové činnosti podniku.

Informace, které jsou předmětem komunikace z podniku směrem do vnějšího i vnitřního okolí, jsou součástí koordinované marketingové činnosti. Je velmi důležité, aby si vedení firmy uvědomovalo všechny směry komunikace firmy a nepodceňovalo komunikaci s žádným z partnerů, vhodně volilo formy komunikace se všemi cílovými skupinami.

Obr. 1



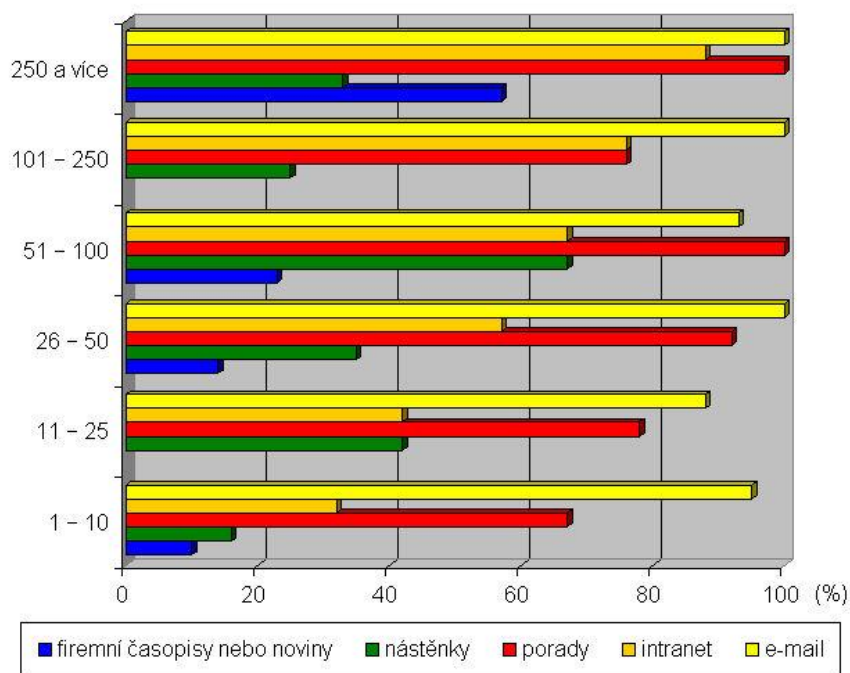
Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy

Zdroj: Interní komunikace ve firmě

1.3 Formy komunikace v organizaci

V této kapitole budou postupně popsány jednotlivé formy interní komunikace v podniku. Četnost používání těchto forem zobrazuje obrázek číslo 2. Nejčastější investice do zmiňovaných forem interní komunikace pak představuje obrázek číslo 3.

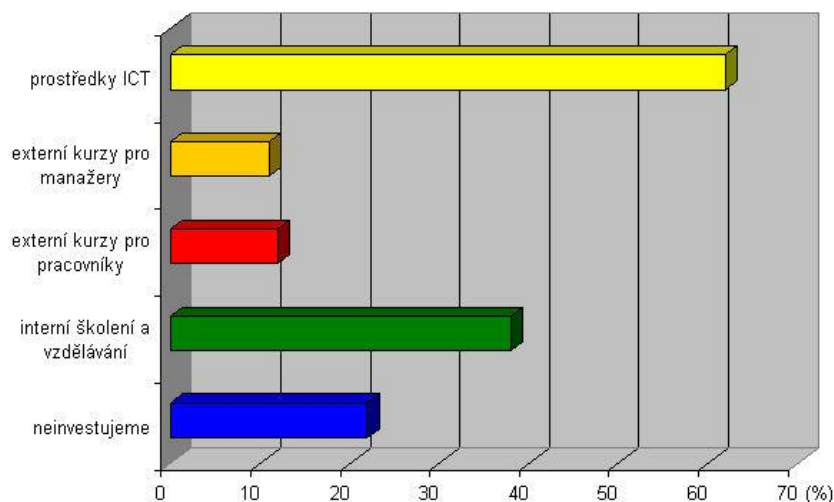
Obr. 2



Četnost používaných prostředků interní komunikace ve skupinách firem podle počtu zaměstnanců

Zdroj: *Interní komunikace ve firmě*

Obr. 3



Nejčastěji uváděné druhy investic do interní komunikace

Zdroj: Interní komunikace ve firmě

Osobní, ústní komunikace

Nejpoužívanější formou komunikace je komunikace ústní pro její nenahraditelnou, okamžitou interakci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu. Tato forma má určité výhody, neboť má ze své podstaty nastavenou zpětnou vazbu, její uplatnění však předpokládá otevřený dialog. Všichni spolupracovníci mohou přijímat a poskytovat zpětnou vazbu, jsou účastníky diskuse, nikoliv direktivního monologu. [2]

Tato forma je podpořena také neverbální komunikací, která například napomáhá umocnění významu sdělení a současně může usnadňovat vnímání na straně příjemce.

Pro diskuse, porady, pohovory, pro řešení čehokoliv důležitého, je ústní forma komunikace upřednostňována. K jejímu odmítnutí mohou vést v některých případech pouze snad jen časová náročnost nebo náklady na zprostředkování osobního kontaktu mezi komunikujícími.

Osobní formu komunikace je třeba velmi dobře organizovat. Nelze spoléhat pouze na proaktivní postoj zaměstnanců, kteří využívají přístupnosti svých nadřízených.

Týmové porady

Týmové porady jsou velmi častým komunikačním nástrojem vedení podniku. Efektivnost porady je přímo závislá na její přípravě a strukturovaném průběhu. Proto je důležité, aby před konáním porady byli všichni její účastníci seznámeni s jejím programem, případně se zápisem z minulé porady, který mohl obsahovat důležité úkoly apod. Cílem porady by měla být nejen kontrola zadaných úkolů a zadávání nových, ale i prohloubení týmové spolupráce. Správně vedená porada vede k odstranění případných komunikačních bariér mezi členy týmu a k posilování kladných pracovních vztahů. [2]

Komunikace musí být vedena zodpovědným nebo pověřeným zaměstnancem, který ji efektivně moderuje. Diskusi je třeba řídit, eliminovat nežádoucí projevy a napomáhat hledat kompromisy a řešení. Moderátor musí mít na paměti navození pozitivní a otevřené atmosféry, musí prosazovat spravedlnost a především respektovat názory všech účastníků. Je třeba hlídat, aby se diskuse neodchýlila od podstaty věci a aby každý účastník dostal přibližně stejně prostoru. Moderátor musí citlivě posuzovat řešené záležitosti a určovat, které jsou předmětem jednání a které svým smyslem patří na jiné fórum.

Interní prezentace

Setkání všech zaměstnanců podniku (není-li v možnostech firmy, tak zástupců jednotlivých týmů) je dobrou platformou pro interní prezentaci firmy. Prezentace strategických cílů pro nejbližší budoucnost, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy uplynulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců a celkové nastartování firmy clo nového období, bývá náplní firemního shromáždění nejčastěji na počátku nebo konci roku. Tento mítink je výchozím bodem pro celoroční práci interních PR. Mítink musí vždy zahrnovat dostatečný prostor pro otevřenou diskusi a na závěr bývá spojen s neformální společenskou akcí. Celofiremní shromáždění v menším rozsahu jsou vhodná také pro kratší období, měsíční nebo čtvrtletní, kde se prezentují výsledky a plány, současně bývá vhodnou příležitostí pro oznámení operativních změn, ale také pro představení nových zaměstnanců, pro blahopřání nebo pro poděkování za práci zaměstnancům odcházejícím z firmy. Firemní mítinky mohou mít různý program. Mítinky na začátku nebo konci roku se mohou stát firemními rituály. [2]

Interní školení

Programy pro konkrétnější projednávání zamýšlených strategií a taktik, jednotlivých cílů firmy. Podrobné objasňování záměrů přináší pochopení a přijetí firemních cílů zaměstnanci, zejména je-li dostatek prostoru pro diskusi a upřesňující otázky pramenící z pochyb a nejistoty. Při těchto programech by jednotliví manažeři měli přesvědčit a dostatečně stimulovat své lidi ke ztotožnění se s firemními cíli, které se následně odrážejí v jednotlivých dílčích cílech celého týmu i pracovníků. Firma by měla podporovat tyto školicí programy, neboť dostatečné objasnění je jedním ze stavebních kamenů přijetí úkolů nebo změny. [2]

Interní školení jsou také velmi vhodným nástrojem sdílení znalostí a předávání know-how. V některých firmách jsou standardem produktová školení, školení při nástupu pracovníka do pracovního poměru, při formování týmu apod. Pro manažery, kteří toto školení pro spolupracovníky pořádají, je to vhodná příležitost pro rozvoj a zdokonalování jejich komunikačních schopností a dovedností.

Dny otevřených dveří

Vymezení doby pro možnost diskuse a objasňování je vhodným nástrojem interních PR pro větší či menší firmu a také svědčí o organizovaném time-managementu manažerů. Jednotliví manažeři mohou tuto příležitost nabídnout zaměstnancům k objasnění různých záležitostí od fungování konkrétního týmu po fungování a strategii celé firmy. Četnost těchto akcí je závislá na velikosti firmy a jejím postoji ke komunikaci. Efekt je závislý přímo na práci konkrétních manažerů, na jejich ochotě, vůli a komunikačních schopnostech a dovednostech. [2]

Konzultace

Každý manažer by měl mít ve svém pracovním programu čas, vyhrazený na konzultace se svými spolupracovníky. Četnost a doba trvání konzultací je závislá na mnoha faktorech, především pak opět na vůli a ochotě manažera k diskusi se zaměstnanci. Nejsou-li tyto konzultace nikterak organizovány, mohou velmi živelně narušovat celý manažerův pracovní program, potažmo vztah mezi ním a zaměstnanci a mohou se stát kontraproduktivními. [2]

Manažerské pochůzky

Dny otevřených dveří a konzultace jsou postaveny na aktivním přístupu zaměstnanců k využití příležitosti. Manažeři často předpokládají odvahu a zájem zaměstnanců řešit různá nepochopení. Nicméně je prvotním zájmem manažerů, aby jejich lidé byli přesvědčeni a dostatečně motivováni i ke komunikaci. Jedním z nástrojů, který poskytuje zpětnou vazbu názorů a postojů je manažerská pochůzka po pracovišti. Je příležitostí pro zaměstnance, kteří se obávají přímé názorové konfrontace a sami neinicují vyjasnění různých skutečností. Tento nástroj ponejvíce vychází z komunikačních schopností a dovedností manažera, který právě při této příležitosti může svým lidem projevit první impuls k diskusi. Efekt těchto pochůzek má základ v pravidelnosti, celkovém pozitivním ladění, schopnosti naslouchat a povzbudit. Současně by manažer neměl dělat žádné ukvapené závěry. Neadekvátní reakce na upřímné vyjádření nespokojenosti způsobí škodu na dlouhé období a vyžádá si spoustu práce a času na nápravu důsledků. Zpracování monitoringu, resp. zpětné vazby, který z těchto pochůzek vyplývá, je třeba odložit na pozdější dobu, kdy se mohou v klidu vyhodnocovat získané informace a dále s nimi pracovat.

Efektem těchto pochůzek je také projevení zájmu o zaměstnance. V tomto smyslu je velmi vhodné, aby i ředitel či vysoký top manažer prošel provozem, jednotlivými pracovišti a promluvil si s lidmi. V případě nefungující interní komunikace, může však tato pochůzka vyvolat naopak negativní odezvu, nejistotu a obavy zaměstnanců a zvýšit jejich ostražitost, neboť ve formálním, diskusi uzavřeném prostředí, založené zejména na mocenské formální autoritě, se zaměstnanci nevyjadřují téměř k ničemu i z důvodu obavy o ztrátu zaměstnání.

[2]

Společenské akce

Velmi vhodnou příležitostí pro získávání zpětné vazby, ale i pro neformální diskusi jsou společenské akce firmy konané v rámci různých příležitostí, firemních výročí, na začátku či konci důležitého období, nejčastěji kalendářního roku. Tyto akce bývají spojené s interní prezentací nebo jen s posilováním týmové spolupráce, založené třeba na různých sportovních aktivitách. V neformální atmosféře se mohou zaměstnanci osmělit a projevit zájem o dosud nevyjasněné skutečnosti a souvislosti, otevřeně projevovat své názory na

fungování firmy apod. Někdy bývají společenské akce také vhodnou příležitostí pro seznámení rodinných příslušníků s firmou. Firma jako zaměstnavatel více či méně, přímo i nepřímo ovlivňuje rodinné vztahy svých zaměstnanců a je samozřejmě žádoucí, aby i rodinní příslušníci měli pozitivní vztah k firmě. [2]

Výroční zprávy

Výroční zprávy bývají součástí business plánu a mají za cíl poskytnout souhrn důležitých informací o firmě v aktuální době. Jsou určeny vnější i vnitřní veřejnosti jako souhrnná zpráva o činnosti firmy. Například ukazatele prosperity firmy, konkrétní výsledky, plnění plánů, dosažení jednotlivých cílů, výsledky a jejich srovnání s minulostí, úspěchy na trhu, dokončené zakázky a spokojení zákazníci. To jsou informace, které mohou tvořit základní soubor údajů o hospodaření firmy, zpravidla jednoho roku. Výroční zpráva by měla celkově vyznívat pozitivně s důrazem na úspěchy, nesmí však obsahovat žádná zkreslená fakta a musí odpovídat skutečnému stavu. Výroční zpráva někdy také obsahuje plány firmy do budoucna, informace o dalším nasměrování firmy, jejích nejbližších cílech a strategiích.

Firemní profil

Firemní profil je souhrn základních informací o firmě samotné, její historii, důležitých milnicích v časové chronologii. Dokument obsahuje přehled principů, na nichž je firma postavena, formulaci firemního poslání a její vizi do budoucna. Vhodné jsou rovněž zdůrazněné úspěchy, ukončené projekty u spokojených zákazníků (reference) či výstřižky PR článků z tiskových médií. Všechny informace směřují k pozitivní prezentaci firmy, jako úspěšného partnera pro celou veřejnost firmy. Firemní profil může být vhodnou součástí balíčku informací pro nové zaměstnance, stejně jako výroční zpráva.

Manuály činností

Firmě může ve fungování velmi napomoci sepsání manuálu činností v jednotlivých procesech, funkcích nebo konkrétních aktivitách. Popis práce jednotlivých pracovních míst, jejich kompetencí, zodpovědností, návazností na ostatní činnosti, přehled konkrétních úkonů a činností z pozice vyplývajících, to vše velmi dobře nastavuje orientaci pracovníka ve firmě, jeho adaptaci a výkon požadované práce. Manuály mohou být ještě doplněny

zastupitelností, reportováním, formuláři apod. Výhodou je také samotná tvorba tohoto manuálu. Ve firmě tak jsou nastaveny zcela jasně procesy nutné k fungování firmy. [2]

Firemní noviny

Firemní časopis, bulletin nebo noviny bývají oblíbeným komunikačním kanálem firmy ze strany zaměstnanců i ze strany zodpovědného vydavatele. Důležitější než jeho forma a frekvence vydávání je samozřejmě jeho obsah. Zaměstnanci málokdy věnují pozornost strohému výčtu faktů ve výroční zprávě a upřednostňují, jsou-li tyto informace podávány v souvislostech života firmy, respektive jejich zaměstnanců. Kdo konkrétně stojí za kterým úspěchem, jak se všichni podíleli na dokončení projektu, jsou informace, které vedou k pocitu sounáležitosti a k úspěšnému týmu. [2]

Přehled budoucích akcí a rekapitulace minulých je také vhodnou náplní firemních novin, stejně jako výsledky testování produktů firmy nezávislými testovacími centry a ukázky toho, co se píše o firmě a co o ní kdo říká. Časopis nebo noviny jsou také velmi vhodným médiem pro publikovatelné personální záležitosti firmy, pro různá jubilea, ocenění, představení nových zaměstnanců apod. Prostor by měl být v časopise také věnován představení práce jednotlivých týmů, konkrétních pracovníků nebo i členů managementu, zejména ve velkých firmách, kde se lidé často nepotkávají a neznají. Odpovědi managementu na nejčastější otázky zaměstnanců z oblasti strategie a řízení firmy by mohly také najít svou pravidelnou rubriku ve firemních novinách, stejně jako publikovatelné názory zaměstnanců a jejich příspěvky. Pro objasňování záměrů firmy, vysvětlování jednotlivých souvislostí je výhodné také využít tohoto komunikačního kanálu.

Firemní časopisy a noviny jsou oblíbené u velkých, většinou výrobních firem s odloučenými pracovišti, avšak i v malé firmě může tento komunikační kanál napomoci interním PR a personální práci firmy, zejména možností vizualizace dat a fotodokumentací.

Časopis, noviny nebo bulletin musí vždy vycházet z pravdivých a aktuálních informací, samozřejmě opět s pozitivním akcentem. Výhodou by měla být dostupnost, nevýhodou

může být nepružnost v aktualizaci. Časopisy nebo různé formy zpravodajství mohou být distribuovány také elektronicky.

Klíčovým faktorem úspěšnosti novin nebo časopisů je vydavatel, který má potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale také je poctivý, nestranný a objektivní. Často se v literatuře uvádí doporučení vytvořit redakční radu ze zástupců vedení i pracovníků, kteří by měli zajistit požadovanou objektivitu a svými přínosy přispívat k úspěšnosti novin

Nástěnky

Nástěnky jsou velmi jednoduchým komunikačním prostředkem, spolu s nainstalovanou schránkou určenou pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců mohou tvořit oboustranný komunikační kanál. Jsou vhodné pro svoji jednoduchost zejména v případě, kdy informace mají delší časovou poplatnost a je třeba, aby je zaměstnanci měli tzv. na očích, například přehled plnění úkolů, plánů a akcí. Výhodné jsou ale také pro zajištění denních aktuálních informací, důležitých pro motivaci zaměstnanců, například přehled denního plnění plánu jednotlivých týmů apod.

Ve své podstatě nástěnka může poskytovat stejné informace jako firemní časopis nebo noviny, s tím, že lze velmi jednoduše informace aktualizovat. Účinnost a význam nástěnky závisí nejen na obsahu informací, ale také a především na vhodném umístění. Nevýhodou je nutnost fyzických úkonů spojených s průběžnou aktualizací a nemožnost poskytování aktuálních okamžitých informací.

Intranet

Intranet je počítačová síť, která používá stejné technologie (TCP/IP, HTTP) jako internet. Je ale privátní. To znamená, že je určena pro použití pouze uzavřené skupiny uživatelů (například pracovníci podniku).

Používá se stejná infrastruktura jako na internetu. TCP/IP jako komunikační protokol, internetové služby (webové servery) a webové prohlížeče jako univerzální přístupový prostředek.

Intranet je nezávislý na internetu. To znamená, že pokud si firma nebo třeba jen soukromá osoba bude chtít zprovoznit vlastní intranet, nepotřebuje mít přístup k internetu. V podstatě jedinou podmínkou je propojit počítače do sítě. Základem je webový server, který umožní provozovat vnitřní intranetové stránky přes prohlížeč. Tyto stránky jsou pak uloženy nejčastěji na tomto počítači a slouží třeba jako zdroj informací pro celou firmu. Intranetové stránky bývají zpravidla dostupné pouze z vnitřní sítě. Samozřejmě nic nebrání tomu zpřístupnit je i světu. Zde je ovšem již nutné připojení k internetu. [7]

Intranet kromě sdílení interních webových stránek umožňuje interní komunikaci pomocí e-mailů nebo různých on-line komunikátorů. Nejdůležitější vlastností a předností je možnost poskytování a sdílení informací v reálném čase.

Intranet lze využít tedy v první řadě jako sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, co je potřeba vědět o firmě a jejím fungování. Intranet však nefunguje pouze jako elektronická knihovna, ale je vhodným nástrojem pro získávání zpětné vazby (opět v reálném čase), neboť umožňuje téměř okamžitou odezvu. Stejně jako diskusní fóra lze velmi jednoduše uspořádat různé zaměstnanecké ankety, kde lze sledovat změny on-line.

Takto však může intranet fungovat pouze tam, kde téměř každý zaměstnanec pracuje s počítačem nebo má k počítači volný přístup. I když instalované počítače nebývají prvotně určeny jako komunikační nástroj, stávají se jím díky Internetu velmi brzy. Vnitropodnikovou počítačovou síť lze stejně jako ostatní prostředky informačních a komunikačních technologií pro firemní komunikaci využít, zvýšit efektivitu komunikace a také zvýšit celkovou užitečnost a produktivitu počítačů spojenou s investiční návratností. S postupným vývojem intranet přestává být pouhou on-line nástěnkou, ale stává se plnohodnotným komunikačním portálem firmy, tedy vstupní branou do komunikace firmy. [2]

Firemní rozhlas a televize

Podniková televize je zejména ve velkých firmách, kde mohou být jednotlivé obrazovky nebo reproduktory umístěny v halách a jídelnách, přínosným nástrojem jak dále rozšířit možnosti interní komunikace v procesech firmy. Televize i rozhlas mnohou přinášet aktuální informace a zpravodajství ze života firmy ve stejném rozsahu jako firemní časopis

nebo noviny. Přenos informací těmito komunikačními prostředky může být pro zaměstnance zábavnější a přitažlivější, tím i přijatelnější. Použití televize je možné i při různých firemních školeních, instruktážích, prezentacích, objasňování strategie firmy, nebo pro dokumentaci již uskutečněných akcí.

Vhodným nástrojem je televize také pro úvodní představení firmy novým zaměstnancům. Dokument o fungování firmy a jejím interním životě může velmi efektivně pomoci v orientaci a rychlejší adaptaci ve firmě. Televize jako taková může být v současné době nahrazena počítačovým monitorem a filmovými videodokumenty umístěnými na podnikovém intranetu, což může šetřit finanční náklady firmy.

Firemní předměty

Drobné dárky s logem firmy, které většinou jsou prvotně určeny pro podporu zájmu zákazníka v rámci různých kampaní a obecně jsou označovány jako marketingové předměty, mohou být také nástrojem pro zvýšení pocitu sounáležitosti zaměstnance k firmě.

Firemní předměty nejrozličnějšího druhu od tužek, klíčenek, hrnečků i triček mohou zvýšit zájem zaměstnanců o probíhající kampaně a stimulovat je tak k vyššímu výkonu. Tyto předměty však mohou být i vhodným vánočním či jubilejním dárkem. Trika s logem firmy jsou vhodným doplňkem při různých firemních - zejména sportovních - akcích a při prezentaci firmy na akcích jiných firem. [2]

Zaměstnanecké benefity

Mají-li zaměstnanci kladnou zkušenost s firemními produkty a službami, jednoznačně se zvýší jejich pozitivní vztah k firmě. V tomto smyslu by měla firma podporovat a vytvářet možnosti zaměstnanců výhodně získávat produkty a služby firmy. V rámci různých kampaní nebo dlouhodobého firemního programu výhodná nabídka zaměstnancům povede rozhodně k šíření dobrého jména firmy a doporučování produktů firmy prostřednictvím samotných zaměstnanců. [2]

1.4 Efektivita interní komunikace

Všechny nástroje pro měření efektivity komunikace jsou postaveny na zpětnovazebním systému. Má-li být komunikace oboustranná je potřeba vycházet z názorů a postojů obou stran. Jestliže firma chce vědět, zda nastavená strategie interní komunikace je správná a zda jednotlivé aktivity splňují své prvotní cíle, nutně musí pracovat se zpětnou vazbou. Viditelné konkrétní výsledky jsou samozřejmě nejlepším měřítkem úspěšnosti, ale aby došlo k viditelným posunům chování, ke změnám v postojích zaměstnanců je třeba dostatečně časově dlouhého, synergického a homogenního působení všech nástrojů a kanálů. Zvýšené úsilí se většinou u zaměstnanců neprojeví druhý den a i další konkrétní viditelné znaky posunu v postojích se projevují s časovou prodlevou. Proto je nutné v mezidobí průběžně kontrolovat zda například konkrétní aktivity interních PR pomáhají naplňovat hlavní cíle, zda se drží správného směru v rámci vytýčené strategie. Je tedy vhodné průběžné zjišťování odezvy na konkrétní akce, nastavené komunikační kanály a prostředky.

Odezva, hodnocení úspěšnosti vychází z porovnání názorů zaměstnanci před a po konkrétní aktivitě, z názorů zaměstnance na komunikační aktivitu samotnou, na její průběh a celkový přínos pro zaměstnance. Pro měření efektivnosti jednotlivých akcí interních PR se nejčastěji používají monitoringové techniky v podobě různých anket mezi zaměstnanci, více či méně organizované, v široké škále možností od přímých dotazů v rámci porady nebo manažerských pochůzek až po anonymní názory vhazované do schránek k tomuto účelu instalovaných. K využití pro tyto ankety se přímo nabízí také prostor na intranetových stránkách.

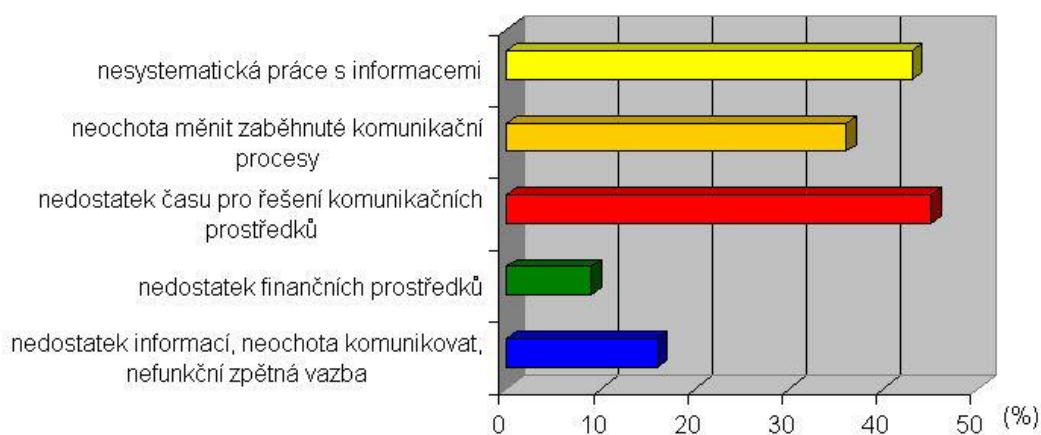
Pro hlubší znalost názorů, postojů a představ zaměstnanců a jejich hodnocení vedoucích manažerů a fungování firmy, se používají různé anonymní dotazníky a oběžníky, k hlubší sondě pracovních vztahů se využívají různé sociologické průzkumy.

V rámci efektivního fungování systému interní komunikace musí všechny používané nástroje pracovat v jednoznačné součinnosti, vhodně se propojovat podporovat a umocňovat tak celkový výsledek. V harmonii a synergii musí pracovat všechny nástroje

interní komunikace. Je důležité, aby firma průběžně a preventivně monitorovala stav vnitrofiremní komunikace, identifikovala problémy a bez prodlení implementovala řešení. Jednotlivé nástroje pro měření účinnosti umožňují získání různých informací k různým účelům podle sledovaného cíle. Je-li měření efektivity komunikace přínosné, závisí vždy na obsahu a formě dotazů. V tomto bodě je zde naprosto shodná analogie se zákaznickými anketami při průzkumu trhu.

Obr. 4

Interní komunikace ve firmě



Nejčastěji uváděné překážky fungující interní komunikace

Zdroj: Interní komunikace ve firmě

Je nutné také připomenout, že žádný nástroj interní komunikace nebude sám o sobě úspěšný pouhou instalací. Firma sama proaktivně nastavuje jednotlivé komunikační kanály, ale ty samy o sobě nezajišťují jejich využívání zaměstnanci. Zaměstnanci se sami nepohnou na jednotlivé akce nebo k intranetu. I zde je třeba zaměstnancům myšlenku využívání komunikačního prostředku prodat, přesvědčit je o jejich užitečnosti a přínosu. Aby přišli na vánoční besídku, je potřeba jim nejen poslat vhodnou pozvánku s atraktivním programem, ale také jim dát možnost svobodné volby účasti a třeba i participace na programu (návrhy programu, výběr, příprava).

1.5 Cíle interní komunikace

Cílem interní komunikace, respektive její strategie, je především tvorba image a reputace firmy u vnějších ale i vnitřních partnerů firmy. Image firmy je obraz firemní identity, tak jak je firma vnímána cílovými skupinami. Je to vlastně postoj veřejnosti k dané firmě. Důležitou roli v budování image firmy hrají zaměstnanci. Způsob jejich konkrétního chování a jejich komunikace s externími, ale i s interními partnery ovlivňuje to, jak je firma těmito partnery vnímána. Proto má důležitou roli interní komunikace, která má za úkol zaměstnance přesvědčit a ovlivnit v rámci základních hodnot firemní identity. Tyto hodnoty firemní identity bývají často shrnuty ve stěžejním dokumentu, který určuje směr firmy.

Zajištění informačních potřeb

Zajištěním informačních potřeb se rozumí zejména prvotní zajištění informačních potřeb pro konkrétní výkon práce a její koordinaci s cílem zajištění celkového fungování firmy. To znamená, že všichni zaměstnanci mají dostatek informací pro svou konkrétní práci, informace o tom, co se od nich očekává, o účelu své práce a její návaznosti v rámci firemních procesů. Každý musí znát své konkrétní úkoly, odpovědnost, kompetence, jaká je jeho úloha v rámci fungování oddělení i celé firmy, jak firma pracuje a co zaměstnancům nabízí. Všichni také musí znát základní procesy a pravidla fungování firmy. Tato komunikace má především vliv na konkrétní výsledky práce jednotlivých zaměstnanců a na jejich interpersonální vztahy uvnitř firmy. Velkou úlohu zde mimo jiné hraje osobnost manažera, který konkrétně řídí a vede pracovníky a svým jednáním a chováním prezentuje stanovenou firemní kulturu.

Nejvyšší šance ovlivnit chování pracovníka je při jeho příchodu do firmy. Už při procesu přijímání pracovníků se do požadavků firmy promítají nejen nároky na pracovní kvalifikaci, ale také na osobní charakteristiky zaměstnance. Firma pak dává přednost uchazečům, jejichž postoje nejlépe zapadají do firemní kultury. Tyto se pak snaží rozvíjet ku prospěchu vlastního uspokojení zaměstnance i ku prospěchu firmy. Úspěch tohoto předpokladu závisí do jisté míry na průběhu a výsledku adaptace nového pracovníka na novém pracovišti.

Během adaptačního procesu by měl být zaměstnanec seznámen s tím, jak podnik funguje, jaké má cíle a perspektivu, jaké jsou základní pravidla a principy firemní kultury, co od něj firma očekává a co mu nabízí. Pracovník musí obdržet jasné instrukce ke své práci, ke konkrétním úkolům a informace o koordinaci práce a způsobu komunikace v rámci oddělení i v rámci celé firmy. Během adaptační doby si sám zaměstnanec musí zrevidovat své hodnoty a rozmyslet se, zda-li tato práce v budoucnu naplní jeho vlastní ambice. Aby si byl jist, je zapotřebí, aby mu zejména přímý nadřízený byl nápomocen otevřenou komunikací. Jedině tak pracovník získá důvěru ve firmu a smysl vykonávané práce, což bude pro nadcházející období rozhodující impulz k jeho pracovnímu výkonu.

Interní Public Relations

Další oblastí je komunikace v rámci interních Public Relations s cílem motivace zaměstnance k dosažení společného sdílení vizí a cílů firmy. Všem zaměstnancům musí být známy cíle a výsledky firmy, včetně její aktuální pozice na trhu. Pozitivní vztah zaměstnanců k firmě buduje vedení společnosti především prostředky, které používá v rámci interního PR.

Hlavními skupinami, na které se interní PR zaměřuje, jsou zaměstnanci, akcionáři a dodavatelé, z nichž rozhodně nejdůležitější jsou právě vlastní zaměstnanci. Proto většina aktivit provozovaných v rámci interního PR je zaměřena na ně.

I když se zdá, že většina cílů PR se zaměřuje prvotně na informovanost, hlavní cíl směřuje ke změně postojů, k vytváření pozitivních vztahů zaměstnanců k firmě a k tomu, co firma dělá. Fungující PR se zaměřuje nejen na předávání informací, ale na ovlivňování názorů, postojů a pocitů a jejich udržování. V případě cílové skupiny zaměstnanců se interní PR zaměřují právě na ovlivňování postojů, potažmo na změnu chování této skupiny. Musí být však ve vzájemném a podporujícím se vztahu s celou interní komunikací firmy, aby bylo možno dosáhnout vytyčeného cíle. [5]

Hlavní náplní interních PR je informování zaměstnanců o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace. Interní komunikace začíná společně s budováním firemní identity a s motivací, se školením zaměstnanců tak,

aby se chovali v souladu s touto identitou při vztahu s vnější veřejností. Tato aktivita je trvalá. Také zaměstnanci musí mít informace o specifických marketingových akcích nebo zásadních rozhodnutích, které je mohou určitým způsobem ovlivňovat, aby byli motivováni je nejen přijmout, ale také se na nich aktivně podílet.

V rámci interních PR se tedy působí intenzivně dovnitř firmy, na vlastní zaměstnance. Cílem je dosáhnout pozitivního vztahu, který je základem sounáležitosti k firmě, ztotožnění se s cíli a loajality. Přínos interních PR je také v celkové spokojenosti zaměstnanců s jejich podnikem, s jejich hrdostí na podnik a s propagací a šířením dobrého jména podniku v soukromém životě.

Posilování stability a loajality

Stabilita firmy jako fungujícího systému je jedním z nutných předpokladů dlouhodobé perspektivy firmy. Vzhledem ke změnám ve vnějším tržním okolí je nutné, aby se firma neustále přizpůsobovala těmto změnám a adaptovala se v nových podmínkách. Základem této adaptace je pevný, vnitřně stabilní systém firmy. Pouze stabilní systém může být skutečně adaptabilní, tedy schopný přijímat a uskutečňovat změny.

Příčinami a prapůvodními projevy nestability jsou především vnitrofiremní konflikty, vysoká fluktuace zaměstnanců, neetické chování managementu a nefungující interní komunikace. Stabilní systém zaměstnanci vnímají jako spravedlivý, uspokojující a smysluplný, ve kterém nacházejí naplnění svých očekávání a chtějí v něm setrvat. Z toho plyne, že stabilita firemního systému je založena na stabilitě pracovníků, na jejich psychické rovnováze a ochotě ztotožnit se s posláním firmy. Psychická nerovnováha je způsobována zejména strachem a stresem, který vzniká v přímé souvislosti s výkonem jejich povolání. Pokud firma svým fungováním narušuje vzájemné porozumění se svými zaměstnanci, stres i strach se zákonitě prohlubuje. Pracovníci si na základě vlastních obav mohou vytvářet negativní postoje a těmi postupně destabilizovat své okolí a paralyzovat výkony ostatních.

Pokud se ve firmě místo vedení a řízení lidmi manipuluje, toleruje nežádoucí jednání a chování a ani po oprávněné kritice nenastává náprava, jestliže lidé z obavy ztráty místa

nemohou poukazovat na nežádoucí jevy, pak dochází k odchodu části zaměstnanců, kteří nejsou ochotni pracovat v takto nestabilním prostředí a zůstávají pouze ti, kteří z různých důvodů nenacházejí uplatnění u konkurenčních podniků.

Zaměstnanci podniku jsou neustále konfrontováni s názory okolí na jejich firmu, na výrobky nebo služby, které jejich firma produkuje. Firmě musí záležet na tom, co o ní její zaměstnanci šíří a jak se podílejí na její reputaci. Pokud ve firmě nefunguje otevřená vnitřní komunikace, jsou zaměstnanci snadno ovlivnitelní názory okolí, což může velmi vážně poškodit jejich vztah k firmě. Největším nebezpečím je vytváření zcela jasných mylných názorů na různé skutečnosti. Pokud se totiž zaměstnanci dohodnou na přijatelném názoru a svými debatami si jej budou upevňovat a šířit, bude velmi těžké jim ho jakkoliv později vyvrátit, případně pozměnit.

2 Elektronická podoba interní komunikace

2.1 Historie elektronické komunikace

Historie elektronické komunikace je úzce spjata se vznikem internetu, proto nyní stručně k jeho vývoji. Dá se říci, že důvodem vzniku internetu a elektronické komunikace vůbec byla akutní atomová hrozba za dob studené války mezi USA a tehdejší SSSR. Spojené státy americké totiž ztrácely dosavadní jistotu ve svoji bezpečnost a dokonce hrozilo rychlé zničení téměř jakéhokoliv místa na Zemi. USA se tedy snažily najít systém, který by neměl jediný centrální člen obrany a řízení, po jehož případném zničení by následoval kolaps armády i veřejného života. Takovému požadavku mohla vyhovět pouze elektronická komunikační síť bez jakéhokoliv centrálního řídicího prvku. [6]

Prvním náznakem v historii internetu byla v roce 1958 agentura ARPA (Advanced Research Projects Agency), která měla po úspěšném vypuštění Sputniku (první umělá družice vypuštěná do vesmíru) v SSSR zajistit obnovení vedoucího technologického postavení USA.

Samotný projekt zahájila ARPA v roce 1969, finančně podporována Pentagonem. Na počátku byly propojeny čtyři počítače (ve dvou univerzitách v Kalifornii, v univerzitě v Utahu a ve Stanfordském výzkumném institutu). Po dvou letech se ARPANET rozrostl na 15 počítačů, o další rok později na 40 a v roce 1981 již bylo propojeno přes 200 počítačů z okruhu obrany, školství a výzkumu. V roce 1982 byl přijat standardní protokol TCP/IP (včetně několika dalších), který umožnil komunikaci počítačů bez ohledu na jejich operační systém. To se ukázalo být poměrně důležitým krokem k masovému rozšíření předchůdce současného internetu, jelikož v celé síti spolu komunikují počítače založené na nejrozličnějších operačních systémech. [6]

O rok později se od ARPANETu oddělila část vojenská a v roce 1990 se projekt rozpadl zcela. O zbytek sítě se starala vládní agentura NSF – National Science Foundation (nadace pro financování vědeckých projektů v USA). Jejím cílem bylo zpřístupnění a maximální využití tehdy nejvýkonnějších počítačů světa. Samotná síť propojující jednotlivé superpočítače NSF má tak vysokou průchodnost, že i dnes tvoří tzv. páteř Internetu v Severní Americe. [6]

Dalším důležitým krokem k masovému rozšíření internetu byl počín Tima Berense-Leeho, který jako zaměstnanec CERNu (Evropská laboratoř atomových částic v Ženevě) v roce 1990 definoval URL (internetovou adresu), HTTP (hypertextový přenosový protokol) a programovací jazyk HTML. To jsou základy, na kterých nyní funguje Internet v celém světě. Jeho přínos pro celý svět je tedy jedinečný.

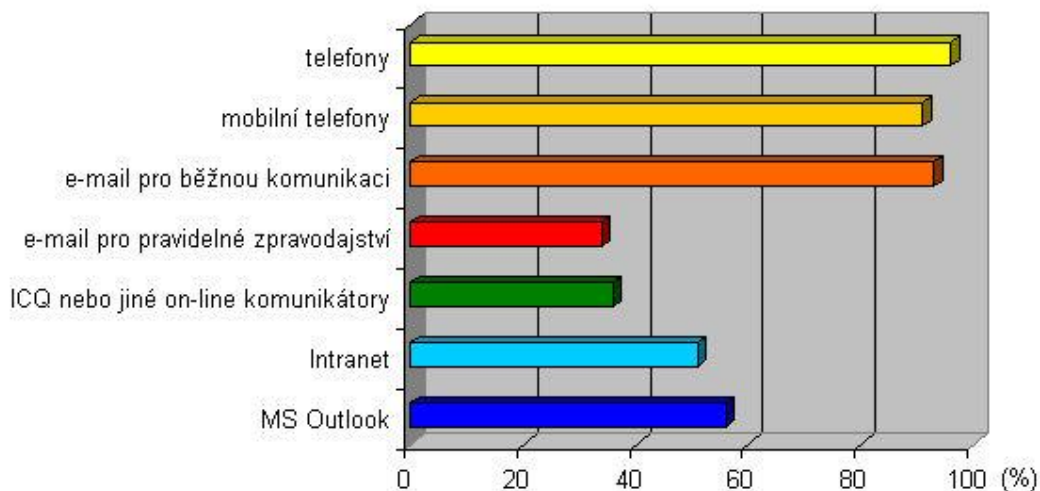
V roce 1991 byla v Kalifornii založena služba CYX, která svým členům začala nabízet výměnu komerčních informací mezi firmami. Tím začala původně pracovní síť NSFNET být využívána ve stylu dnešní komerce. Největší rozmach Internetu byl odstartován v roce 1995 díky firmě Microsoft, která na trh přivedla svůj operační systém Microsoft Windows 95 a internetový prohlížeč MS Internet Explorer. Díky masivní reklamní kampani byly tyto produkty úspěšně rozšířeny po celém světě. Od té doby se počet připojených počítačů i uživatelů exponenciálně zvyšuje. [6]

2.2 Formy elektronické komunikace

Elektronická komunikace zaznamenává v posledních letech nevídaný rozvoj, proto také dochází i k neustálému rozvoji forem, kterými lze elektronicky komunikovat. Těchto forem je celá řada, z toho důvodu bych zmínil pouze ty nejdůležitější, případně pak ty, které jsou z hlediska mé práce podstatné.

Na níže uvedeném obrázku číslo 5 lze vidět nejpoužívanější prostředky elektronické komunikace, mezi nimiž vítězí použití telefonů těsně následováno využitím e-mailu.

Obr. 5



Nejpoužívanější prostředky ICT v interní komunikaci firmy

Zdroj: Interní komunikace ve firmě

Internet

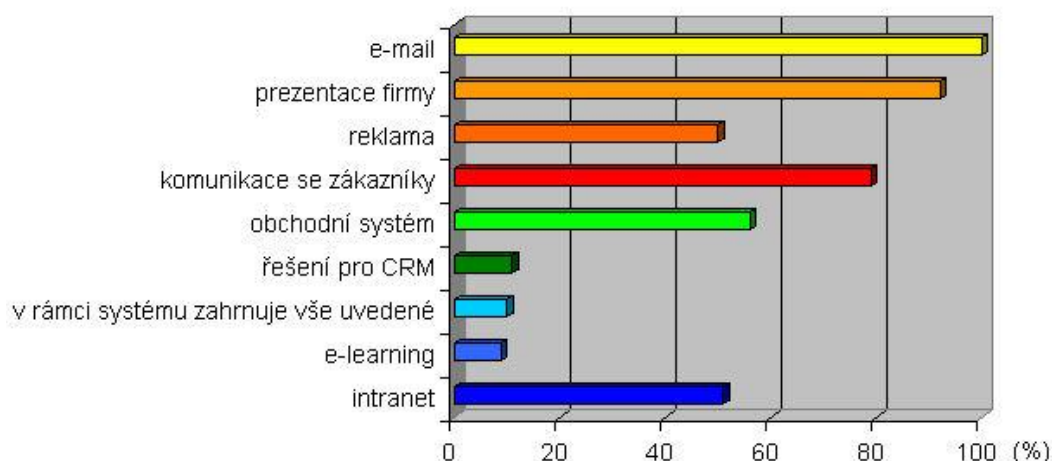
Internet je celosvětový systém navzájem propojených počítačových sítí („sítí sítí“), ve kterých mezi sebou počítače komunikují pomocí rodiny protokolů TCP/IP. Společným cílem všech lidí využívajících Internet je bezproblémová komunikace (výměna dat).

Nejznámější službou poskytovanou v rámci Internetu je WWW (kombinace textu, grafiky a multimédií propojených hypertextovými odkazy) a e-mail (elektronická pošta), avšak nalezneme v něm i desítky dalších. Laici někdy spojují pojmy WWW a Internet, i když WWW je jen jednou z mnoha služeb, které na Internetu nalezneme.

V interní komunikaci hraje internet v současné době nezastupitelnou roli. Firmy používají internet především pro komunikaci se svými externími zákazníky, prostřednictvím svých internetových stránek, kde je umístěna prezentace konkrétní společnosti. Firemní internetové stránky jsou důležitou vizitkou společnosti, proto jsou do nich mnohdy investovány nemalé finanční prostředky. Pro upřesnění dodávám, že v tomto bodě chápu internet jako médium umožňující komunikaci směrem ven z firmy, nikoliv jako technologii, která umožňuje fungování dalších forem elektronické komunikace zmíněných v dalších bodech kapitoly 2.2.

Z obrázku číslo 6 je patrné, že nejčastějším použitím internetu ve firmě je forma e-mailu, která zjednodušuje komunikaci jak se zákazníky externími, tak i interními. Hned za e-mailem následuje použití pro internetovou prezentaci firmy, čili již zmíněné internetové stránky. Dalším preferovaným použitím internetu je pak komunikace se zákazníky a obchodní systém, který zahrnuje internetový obchod a internetový obchodní systém B2B.

Obr. 6



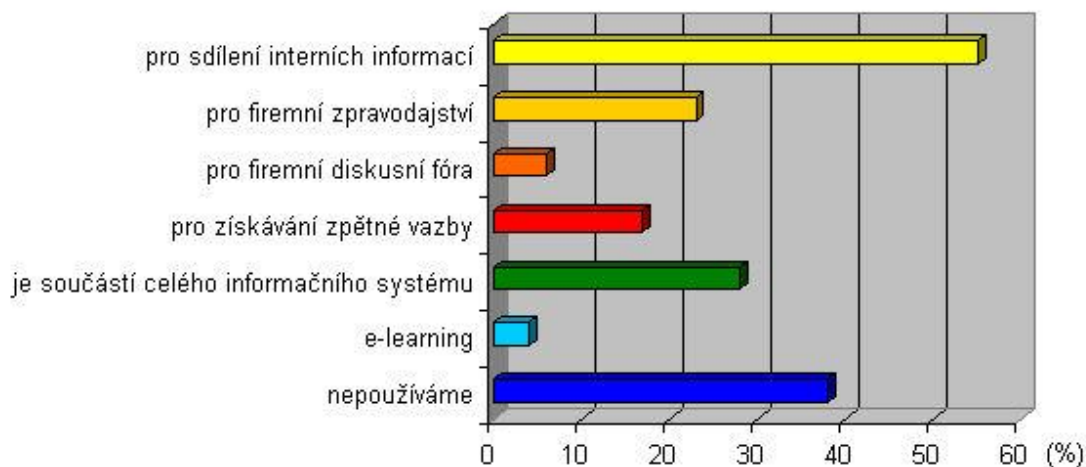
Četnost využívání internetových aplikací obecně

Zdroj: Interní komunikace ve firmě

Intranet

Intranet je interní počítačová síť firmy fungující na principu internetových protokolů TCP/IP. Tato síť je majetkem společnosti a je přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám na základě jasně definovaných přístupů. Webové stránky intranetu se chovají prakticky stejně jako stránky internetové, jsou však zajištěny před neoprávněným přístupem. Intranet je využíván především jako nástroj pro výměnu informací a je velmi vhodným nástrojem interní komunikace. Jsou-li naplňovány další podmínky jeho funkčnosti, může velkou měrou přispět k efektivnímu fungování celé interní komunikace.

Obr. 7



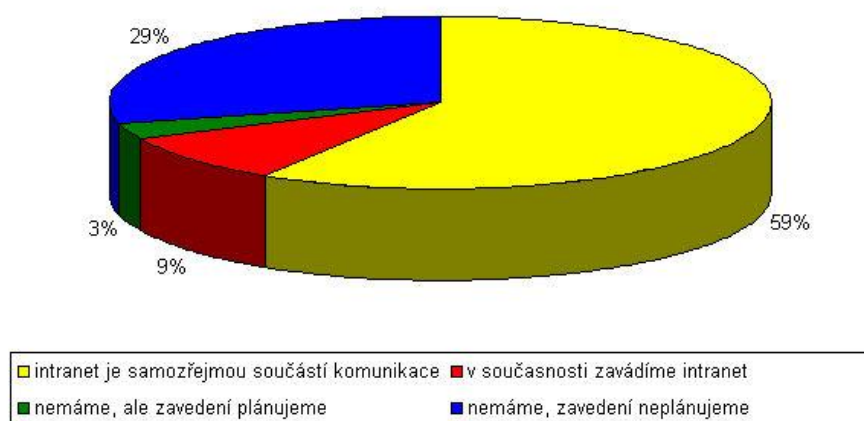
Nejčastěji uváděné účely využívání intranetu

Zdroj: Interní komunikace ve firmě

Nejdůležitější předností intranetu je možnost poskytování a sdílení informací v reálném čase. Tohoto média lze také výborně využít pro získání zpětné vazby, opět díky jeho okamžité odezvě. Důležitou podmínkou, pro takovéto fungování intranetu je volný přístup zaměstnanců k počítačům připojených do této sítě. Na níže vyobrazeném obrázku číslo 8 lze vyčíst, že intranet jako informační médium interní komunikace je v podnicích velmi používán a jeho důležitost nadále stoupá. Zatím ale stále existují společnosti, u kterých zavedení intranetu smysl nemá. Jedná se hlavně o malé společnosti, kde je daleko efektivnější využít jiný nástroj firemní komunikace.

U tohoto komunikačního nástroje je zajímavá souvislost mezi počtem zaměstnanců a jeho využitím. Z obrázku číslo 9 je evidentní, že s nárůstem počtu zaměstnanců dochází k nárůstu podílu firem využívajících intranet. Tato skutečnost podtrhuje fakt, že s rostoucím počtem zaměstnanců se firmy více zabývají interní komunikací systémově, což právě zahrnuje i využívání intranetu

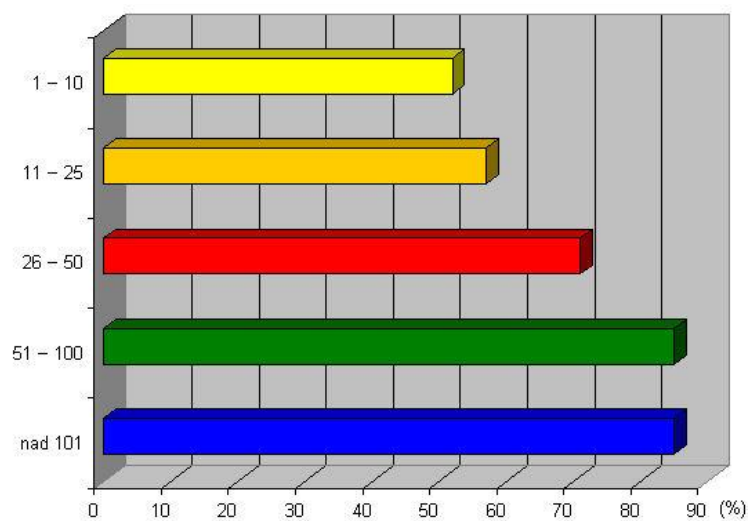
Obr. 8



Podíl firem ve využívání intranetu

Zdroj: Interní komunikace ve firmě

Obr. 9



Podíl firem využívajících intranet, podle počtu zaměstnanců

Zdroj: Interní komunikace ve firmě

E-mail

Elektronická pošta (zkráceně tedy e-mail) je způsob odesílání, doručování a přijímání zpráv přes elektronické komunikační systémy. Termín e-mail se používá jak pro internetový systém elektronické pošty založený na protokolu SMTP (Simple Mail Transfer

Protocol), tak i pro intranetové systémy, které dovolují posílat si vzájemně zprávy uživatelům uvnitř jedné společnosti nebo organizace (tyto systémy často používají nestandardní protokoly, mívají ovšem bránu, která jim dovoluje posílat a přijímat e-maily z internetu). K širokému rozšíření e-mailu přispěl zejména právě internet.

Mezi počítači na internetu se vyměňují zprávy pomocí Simple Mail Transfer Protocol a softwaru typu MTA jako například Sendmail. Uživatelé mívají na svém počítači nainstalován program, který se nazývá poštovní klient. Ten stahuje zprávy z poštovního serveru použitím různých druhů protokolů. Je možné ukládat e-maily buď na straně serveru, nebo na straně klienta.

Někteří uživatelé nepoužívají poštovního klienta, ale přistupují ke zprávám umístěným na poštovním serveru přes webové rozhraní. Tento postup může být z mnoha důvodů velmi pohodlný a v praxi ho lze velmi dobře využít.

Užitečnost a použitelnost elektronické pošty ohrožují dva fenomény, spam a e-mailové červy. Spam je nevyžádaná reklamní pošta. Nízké náklady na odeslání zprávy umožňují spammerům odeslat stovky miliónů elektronických zpráv denně pomocí laciného internetového připojení. Stovky aktivních spammerů způsobují přetížení počítačů v internetu, které takto dostávají desítky či stovky nevyžádaných e-mailů denně.

E-mailové červy a viry používají elektronickou poštu k tomu, aby se mohly šířit do ostatních zranitelných počítačů.

Vliv těchto dvou faktorů způsobuje, že uživatelé dostávají více nevyžádané pošty, což snižuje použitelnost e-mailu. V současné době však existuje mnoho programů (ať jsou to samostatné aplikace, součásti e-mailových klientů, nebo programy na serverech), které jsou schopny na bázi různých kritérií alespoň část spamu odfiltrovat.

Při používání e-mailové komunikace ve firmě je proto třeba zaměřit se na osvětu v této oblasti a přijmout taková technicko-organizační opatření, aby se vliv spamů minimalizoval.

On-line komunikátory

Instant messaging, k němuž se on-line komunikátory (čili klient pro instant messaging) používají, je internetová služba, umožňující svým uživatelům sledovat, kteří jejich přátelé jsou právě připojeni, a dle potřeby jim posílat zprávy, chatovat, přeposílat soubory mezi uživateli a i jinak komunikovat. Je to vlastně jistá forma tzv. chatování, jen k němu nemusíte používat internetový prohlížeč, nemusíte se připojovat na žádnou internetovou stránku a přihlašovat se do chatovacích místností. Hlavní výhoda oproti používání například e-mailu spočívá v principu odesílání a přijímání zpráv v reálném čase. Jinými slovy zpráva je doručena ve velmi krátké době od odeslání (většinou v rámci stovek milisekund).

Instant messaging zrychluje komunikaci a umožňuje snadnou spolupráci mezi více lidmi. Na rozdíl od e-mailu nebo telefonu druhá strana ví, zda je účastník k dispozici či nikoliv. Většina IM systémů umožňuje nastavit away message, tedy zprávu podle které lze zjistit, zda je uživatel přítomen přímo u svého počítače. Na druhou stranu uživatele nikdo nenutí, aby na zprávy odpovídali ihned. Tímto způsobem se IM komunikace stává méně vyrušující než třeba telefon a to je částečný důvod, proč je tento způsob komunikace stále více oblíben v obchodním prostředí. Instant messaging je ideální pro rychlou výměnu internetových adres, kusů zdrojového kódu a dalších věcí, které se např. v telefonní komunikaci špatně přenášejí.

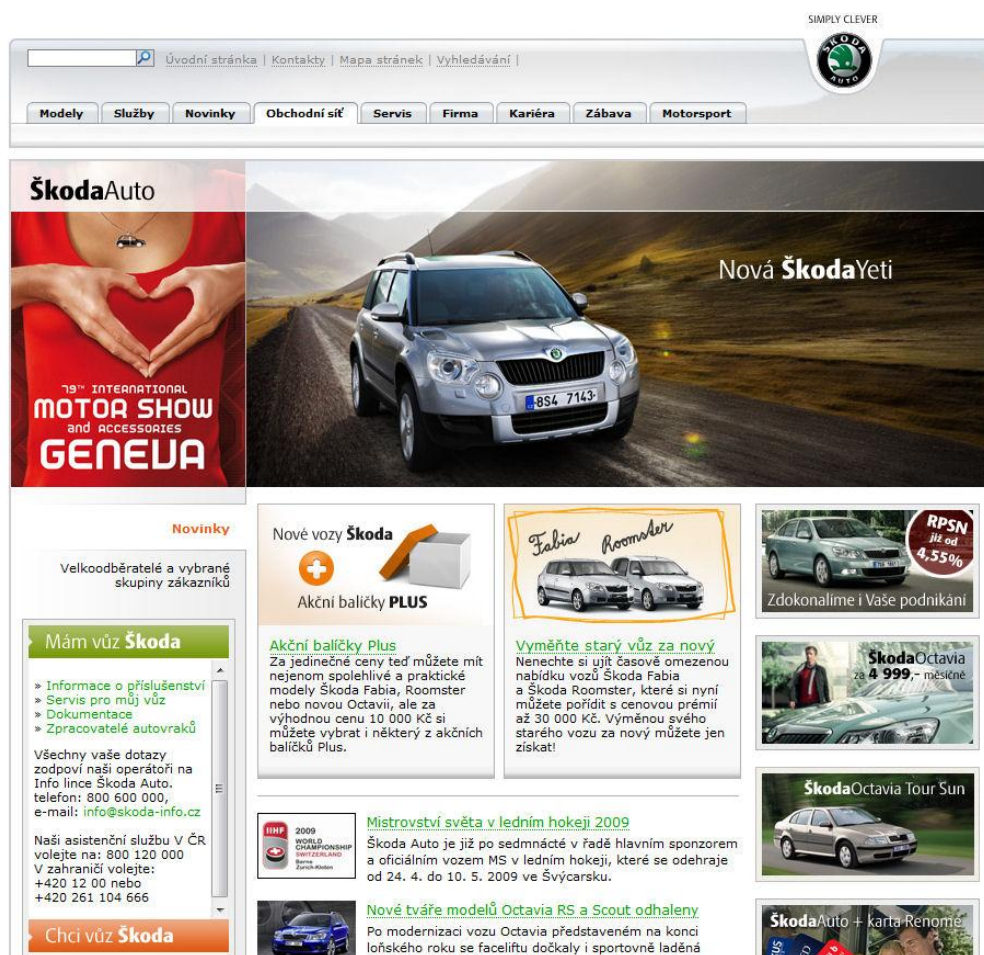
Prvním z volně dostupných programů pro instant messaging široké veřejnosti byl ICQ izraelské firmy Mirabilis představený v roce 1996. Díky jeho velmi rychlému růstu se stal hrozbou pro komerční IM síť amerického poskytovatele internetu AOL Instant Messenger, který na to zareagoval zakoupením firmy Mirabilis. Během několika let bylo vyvinuto mnoho alternativních IM klientů (Yahoo Messenger, MSN Messenger, Excite, Ubique, či bezpečnější program Lotus Sametime od firmy IBM), každý s vlastním protokolem (pochopitelně navzájem nekompatibilním). Uživatelé proto museli provozovat několik klientů simultánně. S velkým úspěchem se proto setkaly multiprotokolové klienty jako Pidgin, Miranda nebo Trillian. [8]

Z obrázku číslo 5 je zřetelné, že i on-line komunikátory si své místo v interní komunikaci firmy najdou (36 %). Tento nástroj však v mnoha společnostech naráží na odmítavý postoj vedení, neboť je zde riziko nepracovního použití. Dle mých soukromých zkušeností se instant messaging využívá především ve firmách zaměřených na IT (možnost přenášení URL, kódů apod.), případně v menších dynamických společnostech. [8]

3 Případová studie elektronické formy komunikace ve Škoda Auto, a.s.

Ve Škoda Auto existují jakési tři druhy komunikačních proudů, které se liší svým zaměřením. První elektronické komunikační médium je zacíleno na externí, většinou koncové zákazníky. Z hlediska firmy jde o nejdůležitější komunikační kanál, protože oslovuje nejvíce uživatelů. Samozřejmě se jedná o intranetové stránky Škoda Auto, které mají být výkladní skříní podniku. Tento typ komunikace je nazýván B2C (z anglického business to customers). Jelikož jde o nejsledovanější médium Škoda Auto, je do něj pochopitelně investováno nejvíce finančních prostředků a je mu věnována největší pozornost.

Obr. 10



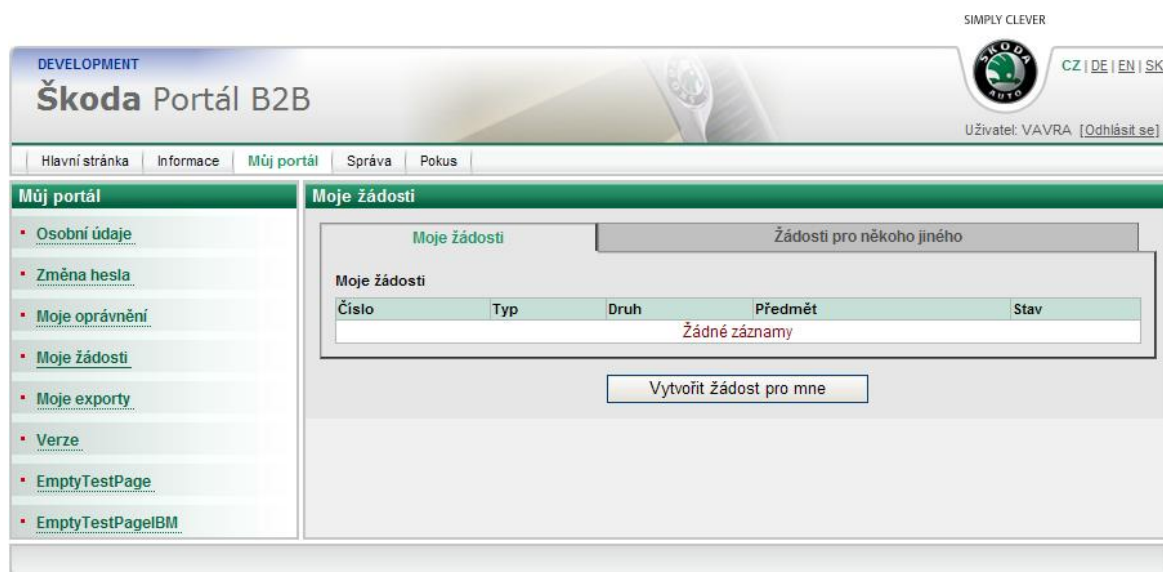
Úvodní stránka portálu B2C Škoda Auto, a. s.

Zdroj: Internet Škoda Auto, a. s.

Druhým komunikačním kanálem je komunikace od výrobce k distributorům. Tato varianta se nazývá B2B (z anglického business to business). Významným rysem modelu B2B je větší důraz na logistiku a zajištění samotného obchodu, na rozdíl od důrazu na získání zákazníka v případě B2C. Elektronické komunikační médium proto nemusí být graficky tak vyspělé, důležitá je především funkčnost umožňující potřebné úkony mezi zmíněnými subjekty.

Trh B2B tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním. Patří sem také velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořizují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem. [4]

Obr. 11



Portál B2B Škoda Auto, a. s.

Zdroj: Portál B2B Škoda Auto, a. s.

Posledním funkčním elektronickým médiem ve Škoda Auto je tradiční intranet (viz obrázek 12), který komunikuje směrem k interním zákazníkům, čili k zaměstnancům. Tato podoba komunikace je označována jako B2E (z anglického business to employees). V následujících podkapitolách se budu zabývat touto částí komunikace společnosti Škoda Auto. Jak je patrné z obrázků 10 a 11, portály B2C a B2B mají dosti podobný layout i použitou navigaci, na rozdíl od intranetu, který se tyto dva kolegy snaží pouze napodobit.

Obr. 12



Úvodní stránka intranetu (portálu B2E) Škoda Auto, a. s.

Zdroj: Intranet Škoda Auto, a. s.

Elektronická komunikace uvnitř společnosti Škoda Auto dnes probíhá prakticky pouze dvěma způsoby. Prvním z nich je intranet a druhým je elektronická pošta. Sice existuje řada systémů nebo aplikací, prostřednictvím kterých se jistá forma elektronické komunikace také uskutečňuje, ale každý takový systém nebo aplikace je v zájmu uživatelů dostupný z intranetu, proto je zahrnuji do této komunikační větve. Ve společnosti Škoda Auto je zakázáno použití instant messagingu (ICQ apod.) i interního chatu. V mnoha případech je absence chatu kompenzována výše zmíněnou elektronickou poštou.

Ze všech výše zmíněných komunikačních cest je ve Škoda Auto B2E tou nejvíce opomíjenou a na stávajícím řešení je to bohužel znatelné. Pokud se totiž snažíme prioritizovat zmiňované komunikační kanály, vždy vyjde jako vítěz model B2C a druhý v řadě model B2B. Svým způsobem to může být logické, neboť díky těmto dvěma kanálům se automobily Škoda prodávají. Na posledním místě tedy zůstává B2E, protože se může zdát, že jeho zanedbáním nemůže dojít k žádné ztrátě. Tato domněnka je ale pochopitelně mylná, jelikož se prostřednictvím intranetu sdílí informace, které mohou být životně důležité pro potřeby různých oblastí podniku.

3.1 Vývoj intranetu

Počátky intranetu ve Škoda Auto se datují k roku 1995. V té době docházelo k masivnímu rozvoji internetu a informačních technologií, proto ani Škoda Auto nezůstala pozadu. Většina kanceláří byla v té době vybavena alespoň jedním počítačem (z dnešního pohledu velmi slabým), který byl propojen do interní sítě. Spolu s intranetem se pochopitelně rozvíjela i e-mailová korespondence.

V počátcích bylo předmětem intranetu ve Škoda Auto zejména zveřejňování nejrůznějších návodů, které byly v automobilce potřeba. Dále se na intranetu objevoval jídelní lístek, který se do té doby šířil pouze díky faxu. Jelikož zažívaly informační technologie veliký rozvoj, zveřejňovaly se na intranetu i informace jak pracovat s intranetem, jak správně pracovat s počítačem a podobné cenné rady.

Po půl roce fungování se intranet rozrostl o novou funkcionalitu, kterou byl telefonní seznam. Jelikož dochází v rámci firmy k nemalým personálním přesunům a s nimi i ke změnám telefonních čísel, byl centrálně udržovaný telefonní seznam velkým přínosem. Spolu s telefonním seznamem přišla i první forma intranetové inzerce, která byla postupně mezi zaměstnanci velmi populární.

Protože se však jednalo o začátky, docházelo samozřejmě k mnoha technickým a organizačním komplikacím. Výsledkem těchto problémů býval například prázdný telefonní seznam, neaktuální jídelní lístek apod.

U zaměstnanců i přes tyto počáteční nedokonalosti převládalo přesvědčení, že intranet je potřebný a je nutné ho dále rozvíjet. Proto došlo ke zprovoznění serveru Titan, kde se začaly vytvářet intranetové stránky jednotlivých oddělení. Od té chvíle bylo možné zveřejňovat na intranetu informace o tom, čím se jaké oddělení zabývá, kdo v něm pracuje a především vyzdvihnout jeho důležitost. Mnoho lidí bralo tuto možnost jako šanci jak co nejvíce zviditelnit své oddělení. Zejména tato touha se zviditelnit byla dalším motorem rozvoje intranetu ve Škoda Auto.

Zveřejňování informací o jednotlivých útvarech se přizpůsobila i intranetová úvodní stránka, ve které se vpravo nahoře objevilo rozbalovací okno s nabídkou zveřejněných útvarů. Tato změna byla prakticky tou nejdůležitější a určila podobu i směr, kterým se intranet nadále ubíral a stále ubírá.

Pro vytváření stránek útvarů však nebyla definována žádná přesná šablona, ani pravidla. Výsledkem takového stavu jsou dnes velmi nejednotné stránky s různou navigační logikou, o čemž se můžete přesvědčit z obrázků 13, 14 a 15. Stránky se tak řídili jen a pouze vkusem daného webmastera, který stránky spravoval. Dnes se tato benevolence či absence koncepce jeví jako značně nešťastná, neboť dochází ke zmatení uživatelů, kteří se na jedné stránce útvaru orientují určitým způsobem a při přechodu na stránky jiného útvaru musí přejít na jinou logiku uspořádání. Systém, který není jednotný, není, alespoň v tomto případě, uživatelsky přívětivý. Obětí pochopitelně bohužel není nikdo jiný než koncový uživatel.

Obr. 13

SIMPLY CLEVER

Intranet

Tel. seznam | Hledat | Témata | Auto | Organizace | Návod | Partneři | News | Info | E-mail | ServiceDesk

DE Menu

EUU Účetnictví kontokorentů

EUU/1	EUU/11	EUU/12	EUU/2	EUU/21	EUU/22
Debitori a fakturace	Debitori	Fakturace	Kreditři	Strojní zpracování faktur	Reše, služby, servis a vývoj
Ing. Semecká Kateřina tel. 31125, fax 49762	Bc. Hlaváčová Kateřina tel. 17530, fax 49020	Súrova Jarošlava tel. 17237, fax 49179	Šimotová Ivana tel. 31067, fax 49173	Bámanová Dana tel. 17553, fax 49420	Sazanová Alena tel. 17133, fax 49438

Vítáme Vás na stránkách oddělení EUU Účtárna kontokorentů !!! Poz

Novinky na stránkách EUU

- Projekt digitalizace došlých faktur s využitím elektronického umývání faktur pomocí workflow ve ŠKODA AUTO - od 03.09.2008 pletní provoz elektronického schvalování faktur !!!
- Personální změna v EUU/1 s platností od 01.10.2008
- Podpis 2 oprávněných osob (7D) na fakturách bez systémové objednávky v SAF - platné od 01.02.2008!!! Další informace viz. intranetové stránky EOP ON 9117.

Organizační struktura

- EUU/1 Debitori a fakturace
- EUU/11 Debitori
- EUU/12 Fakturace
- EUU/2 Kreditři
- EUU/21 Strojní zpracování faktur
- EUU/22 Reše, služby, servis a vývoj

Kde nás najdete

- Mapa závodu

Praktické odkazy - internet

- Účetní svět
- Institut svazu účetních
- PWC ČR
- Deloitte & Touche
- Ernst & Young
- Ministerstvo financí
- Ministerstvo spravedlnosti
- Portál Evropské unie

Vedení EUU

- Kohář Luděk**
vedení EUU
tel. 17238, fax 49176
- Ing. Semecká Kateřina**
účetní vedení EUU - pohledky
tel. 31125, fax 49762
- Šimotová Ivana**
účetní vedení EUU - srovnky
tel. 31067, fax 49173

Motto: Bezpapírová kancelář není pouhým vysněným zítřkem a dalekou budoucností, ale pomalu se stává současností a trendem.

Intranetové stránky útvaru Účetnictví kontokorentů

Zdroj: Intranet Škoda Auto, a. s.

Obr. 14

SIMPLY CLEVER

Intranet

Tel. seznam | Hledat | Témata | Auto | Organizace | Návod | Partneři | News | Info | E-mail | ServiceDesk

DE Menu

PODNIKOVÁ KOMUNIKACE

Kdo je kdo | Mluví Škoda Auto | O útvaru | Sponzoring | home

LIDÉ	INFORMACE	ŠKODA MOBIL
:: KDO JE KDO :: :: MLUVČÍ ::	:: O ÚTVARU :: :: SPONZORING :: :: VÝSTŘÍŽKY Z TISKU :: :: ODKAZY ::	:: INTRANET ŠKODA MOBIL ::

webmaster: Jiří Horák

Intranetové stránky útvaru Podniková komunikace

Zdroj: Intranet Škoda Auto, a. s.

Obr. 15



Intranetové stránky útvaru Operativní logistika

Zdroj: Intranet Škoda Auto, a. s.

3.2 Koncepce systému

Koncepce škodovackého intranetu byla však již od počátku velmi diskutabilní. Nebyl stanoven konkrétní plán rozvoje a dá se říci, že intranet vznikl dosti živelně a nahodile. Pokud vznikla konkrétní potřeba nebo byla silná poptávka po některé funkcionalitě, byla oddělením IT jednoduše přidána. Dokonce neexistuje osoba či grémium, které by bylo přímo zodpovědné za konkrétní intranetové části a řešilo další vývoj. Důsledkem takto slabé organizace dnes je, že v intranetu funguje mnoho „černých“ aplikací, které kdysi někdo vytvořil (dosti často se jednalo o praktikanty) a neexistuje k nim žádná dokumentace a dokonce není zajištěna ani jejich údržba.

Technologie, na kterých je intranet Škoda Auto postaven, jsou kompletně od společnosti Microsoft. Ať už se jedná o skriptovací platformu ASP (Active Server Pages), která je

určená pro dynamické zpracování webových stránek na straně serveru, server samotný, nebo nástroj pro webmastery, kterým je Microsoft Frontpage.

Tvorba samotných stránek jednotlivými webmastery se tedy provádí prostřednictvím produktu Frontpage. Dnešní řešení bohužel neumožňuje, aby si webmaster své stránky sám vystavil do produktivního prostředí intranetu. Vždy musí dojít k žádosti na administrátora, který stránku vystaví obvykle po 16. hodině. Zde je zřetelná značná nepružnost systému a v situaci, kdy je třeba publikovat aktuální informace ihned, dochází ke komplikacím. V minulosti existoval nástroj umožňující webmasterům publikaci stránek, vyskytovala se s ním ale řada problémů, proto bylo přikročeno k jeho stažení.

Postupem času se naráželo na kapacitní omezení v průchodnosti sítě, proto muselo průběžně docházet k navyšování kapacity síťových linek. Standardní rozvody byly mnohdy nahrazovány optickými kabely, jak je v dnešní době běžné. Objevovaly se také problémy s diskovým prostorem, které musely být operativně řešeny. Dnešní situace je v tomto ohledu podstatně lepší, i když boj s diskovou kapacitou a objemem dat asi nikdy neskončí.

3.3 Plusy stávajícího řešení

- rychlost odezvy systému
- nízké náklady na provoz

3.4 Nedostatky stávajícího řešení

- malá flexibilita v publikaci stránek
- nedostatečné investice do systému, prioritou byl vždy internet (B2C)
- nižší úroveň zabezpečení
- absence plnohodnotného fulltextového vyhledávacího nástroje
- minimální dodržování Corporate Identity, obrovská nejednotnost stránek
- absence koncepce
- absence nástroje pro online reporty

4 Návrhy na zlepšení

4.1 Změna filosofie uspořádání intranetu

Primárním požadavkem na vnitřní informační systém by měla být jeho jednoduchost a transparentnost, aby se uživatelům maximálně zjednodušila orientace v něm. Není-li tomu tak, dochází k časové ztrátě zaměstnance a někdy dokonce až k jeho frustraci. Naopak, dostane-li se zaměstnanec k požadované informaci rychle a bez problémů, zbývá mu více času na jeho práci.

Protože se ukázalo, že dnešní stav struktury informací na intranetu vyhovuje pouze zaměstnancům, kteří jsou ve firmě již zaběhlí a orientují se v její složité organizační struktuře, je třeba tuto situaci přehodnotit. Pokud nastoupí do Škoda Auto nový zaměstnanec je ve spleti organizační struktury zcela ztracen. Jelikož jsou informace na intranetu řazeny dle útvarů, je pro nastoupivšího zaměstnance takřka nemožné najít požadovanou informaci, neboť neví, které oddělení tuto činnost vykonává. Zde se nabízí změna celé filosofie uspořádání informací v intranetu. Pokud by totiž došlo k přeuspořádání informací tak, že by byly členěny podle procesů nebo témat, velmi by se tím napomohlo všem, kteří v současné situaci tápou.

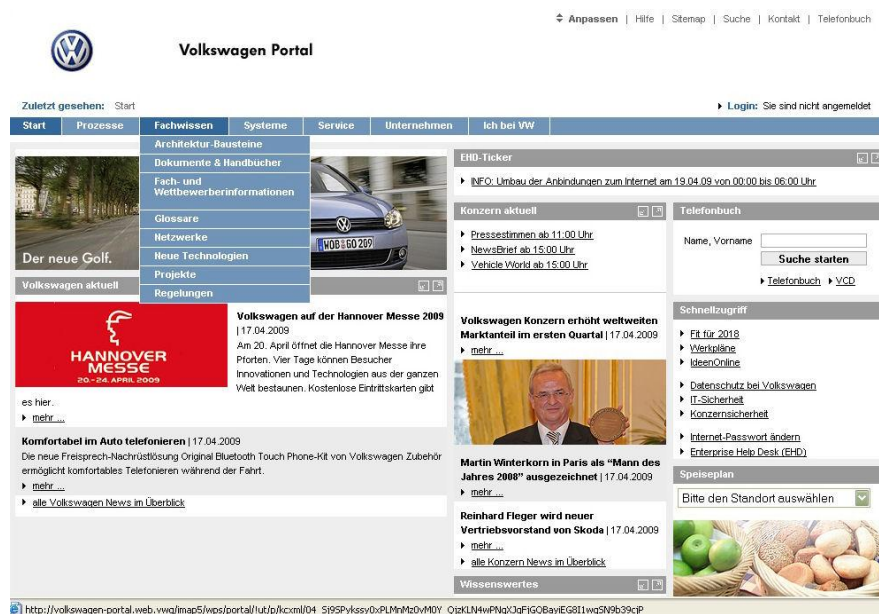
Zároveň je ale potřeba zachovat i orientaci prostřednictvím organizační struktury, protože mnoho zaměstnanců je za roky strávené ve firmě zvyklých dohledávat informace přes útvary, protože už mají zažitý, který útvar vykonává jakou činnost. Rozhodně není žádoucí, aby docházelo k duplikování informací, proto je třeba zveřejňovat informace pouze na jednom místě a z ostatních lokací vést pouze odkazy k tomuto umístění.

K uživatelskému komfortu také přispívá personalizace obsahu stránky. To znamená, že by měla existovat stránka, která by byla unikátní pro každého uživatele. Ten by zde měl možnost sestavit si stránku podle svých požadavků, tak aby odpovídala jeho představám a našel zde všechny podstatné informace, které potřebuje ke své práci.

Částečnou inspirací při tvorbě nového intranetu může být intranet ve společnosti Audi (součást koncernu VW) nebo v samotném Volkswagenu. Obě tyto společnosti mají

modernizaci intranetu již za sebou, proto je zde příležitost poučit se z jejich chyb či naopak úspěchů. Obrázky obou řešení naleznete níže.

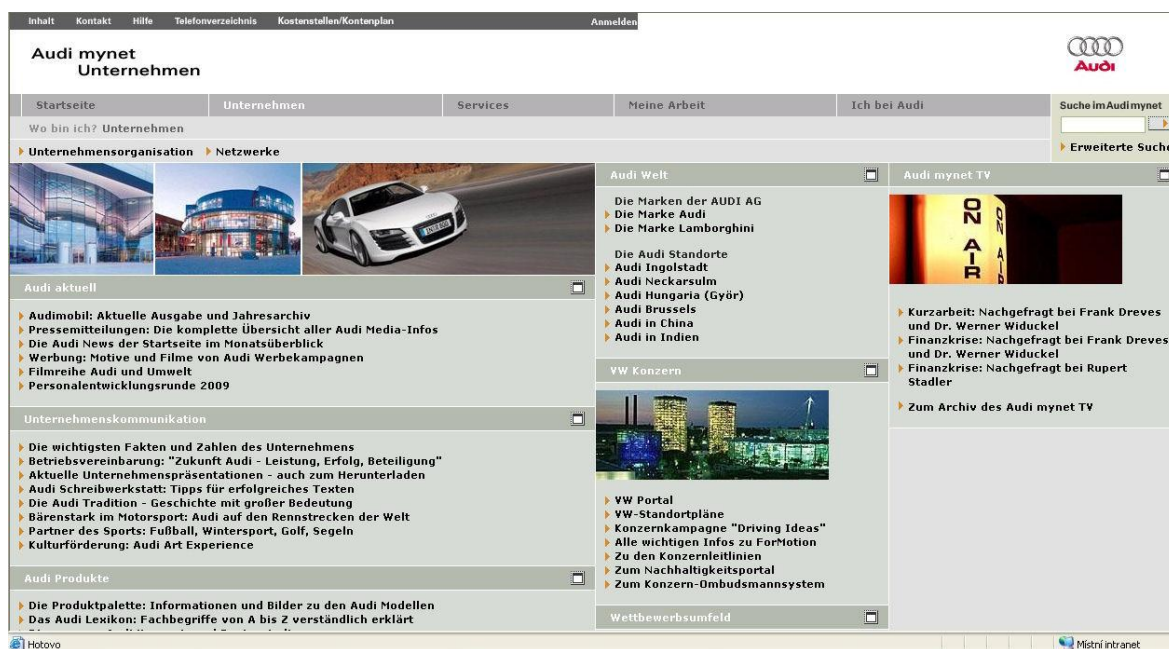
Obr. 16



Intranet VW

Zdroj: Intranet VW

Obr. 17



Intranet Audi

Zdroj: Intranet Audi

4.2 Bezpečnost

Bezpečnost všech informačních systémů je dnes všude na světě na prvním místě a stejně tak je tomu i ve společnosti Škoda Auto. Únik dat znamená pro společnost vždy vysoké riziko. V případě úniku osobních dat může dojít k postihům ze strany státu, nebo v případě úniku technických informací může dojít ke zvýhodnění konkurence a následné ztrátě z toho vyplývajících. Investice do zabezpečení jsou proto maximálně důležité a dnes již nevyhnutelné. Daní za vysoké zabezpečení systémů pro uživatele však často bývá pomalejší odezva nebo dokonce snížený uživatelský komfort při práci s aplikací.

4.2.1 SSO

Jedním z důležitých bezpečnostních prvků, který by měl být v novém řešení škodoväckého intranetu obsažen, je například technologie Single Sign On (SSO), neboli jednotné přihlášení. Jedná se o proces posílání přihlašovacích informací o uživateli bezpečným způsobem jiné aplikaci. Díky této technologii se uživatel nemusí do dalších aplikací přihlašovat jménem a heslem, nýbrž bude ověřen a přihlášen automaticky. Odpadá tím nepopulární zapamatování jména a hesla, což zvyšuje uživatelský komfort. Běžně se ve Škoda Auto stává, že jeden uživatel disponuje přístupem do desítky systémů a do každého musí mít jiné uživatelské jméno a heslo. Samozřejmě je zapamatování těchto přihlašovacích údajů dosti náročné, navíc je třeba si uvědomit, že uživatel nemusí do každého systému přistupovat denně, což dále stěžuje zapamatování těchto údajů. V reálu si pak uživatel přístupové údaje zapisuje, kam ho napadne, čímž ohrožuje bezpečnost systému.

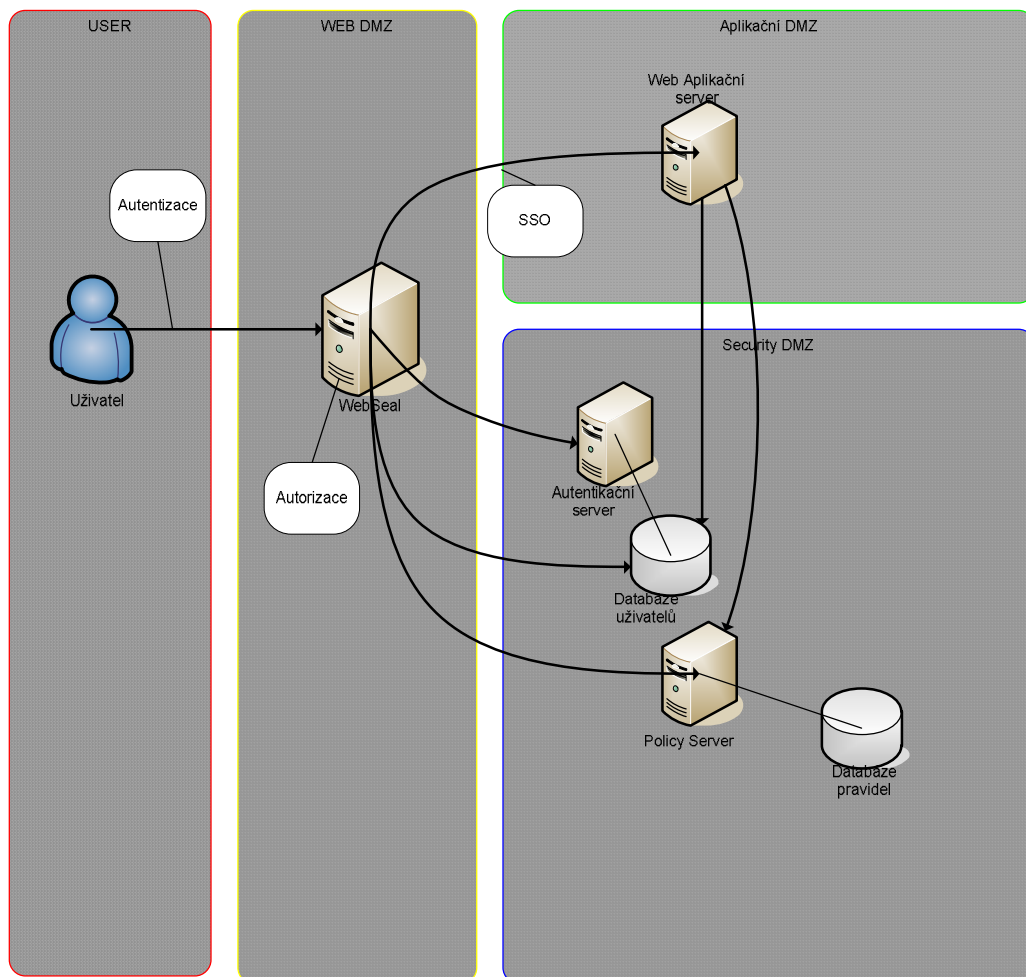
Tok uživatelského dotazu

Uživatel z interní sítě (intranet) posílá dotazy na WebSEAL server určený pro dotazy z intranetu. To znamená, že existují 2 domény pro přístup k aplikacím a chráněným zdrojům. Z tohoto pohledu každá doména bude mít vlastní nastavení přístupu ke chráněným složkám.

Když server WebSEAL obdrží požadavek klienta, vždy nejprve vyhledá klíč relace, a pak autentizační data. Po ověření (autentizace) uživatele WebSEAL autorizuje uživatele. Autorizace znamená povolení nebo odepření přístupu k požadovanému prostředku, který je

chráněný WebSEAL serverem (webový server, web aplikační server). Po autorizaci uživatele WebSEAL server přihlásí uživatele do požadované aplikace. Tento proces znázorňuje obrázek 18.

Obr. 18



Tok uživatelského dotazu

Zdroj: Technická specifikace technologie SSO

Ověření uživatele znamená porovnat přihlašovací údaje (login/password, certifikát, atd) s údaji uloženými v registru uživatelů, což je v případě Škoda Auto K-LDAP. Během procesu autentizace server WebSEAL přezkoumává požadavek uživatele, zda obsahuje následující informace:

1. klíč relace

Klíč relace je část dat, která jsou uložena na klientovi a odesílána s každým požadavkem, který na server WebSEAL daný klient odešle. Server WebSEAL tento klíč relace používá k identifikaci řady požadavků, které pochází ze stejného klienta. To dovoluje serveru WebSEAL vyvarovat se zbytečného provádění autentizace při každém požadavku. Klíč relace je index ukazatele na přidružená data relace, uložená v paměti cache pro relace serveru WebSEAL. Klíč relace se také nazývá ID relace serveru WebSEAL.

2. autentizační data

Autentizační data jsou informací, kterou lze nalézt v požadavku uživatele, a která identifikuje uživatele směrem k serveru WebSEAL. Mezi příklady autentizačních dat patří certifikáty klienta, hesla a kódy tokenů.

Tok UMS dat

UMS je User Management System, který slouží pro správu uživatelů a jejich oprávnění. UMS spravuje uživatele, kteří jsou zaměstnanci Škoda Auto, koncernu VW nebo případně pracovníci externích firem. UMS označujeme systém, který je provozován ve VW Wolfsburg. Jeho role je založit uživatele do příslušných registrů uživatelů v dané lokalitě a nastavit uživatele do příslušných uživatelských skupin. Tyto registry uživatelů jsou pak využívány nástrojem WebSEAL pro autentizaci uživatelů a také autorizaci z hlediska oprávnění přístupu na jednotlivé aplikace, které jsou chráněny WebSEAL serverem. Další využití registru uživatelů je z hlediska autorizace práv v jednotlivých aplikacích. To znamená přiřazení uživatele nebo uživatelských skupin do rolí konkrétní aplikace.

Demilitarizované zóny

Jednotlivé komponenty, které jsou součástí SSO řešení, nebo samotných aplikací jsou rozděleny do několika demilitarizovaných zón, zkráceně DMZ. Demilitarizovaná zóna je charakteristická tím, že je ohraničena firewallem. Ve schématu máme znázorněno několik zón:




- webová zóna pro externí uživatele - to znamená pro přístup z internetu
- webová zóna pro interní uživatele - to znamená přístup z intranetu

- aplikační zóna, kde se nachází aplikační servery, na kterých se provozují aplikace
- databázová zóna, kde se provozují databázové servery
- bezpečnostní zóna, kde jsou uložena data a aplikace pro správu uživatelů a přístupových oprávnění

Zvýšení úrovně autentizace

Podle požadavků útvaru revize v rámci Škoda Auto je nutné, aby k některým utajeným informacím měli přístup pouze uživatelé s určitým stupněm autentizace. Tyto požadavky zobrazuje obrázek číslo 19. Toto schéma znázorňuje rozdělení informací do několika úrovní zabezpečení. Podle úrovně zabezpečení bude vyžadován určitý stupeň autentizace.

Obr. 19

Obsah stupňů bezpečnosti	Personalizovaný obsah pro manažery s tajnými daty (ekonomické údaje, technologická data atd.) 4	Pouze MFA II karta	Pouze MFA II karta	Nemá
	Personalizovaný obsah s osobními daty, plat 3	• MFA II karta • jméno / heslo	• MFA II karta • jméno / heslo	Nemá
	Personalizovaný obsah pro uživatele v souladu s jeho přístupovými právy 2	• Windows uživatel • MFA II karta • jméno / heslo	MFA I karta	jméno + heslo
	Personalizovaný obsah (volný čas, nesouvisející s prací) 1	• Windows uživatel • MFA II karta • jméno / heslo	MFA I karta	jméno + heslo
	Obecný obsah pro všechny uživatele připojených k VW síti 0	Anonymní přístup (bez přihlášení)	Anonymní přístup (bez přihlášení)	jméno + heslo
		Pracoviště PC, RAS přístup 	Informační kiosek 	Internetový přístup (domácí PC) 

Návrh autentizačních úrovní

Zdroj: návrh autora

4.2.2 HTTPS protokol

HTTPS představuje nadstavbu síťového protokolu HTTP, která umožňuje zabezpečit spojení mezi webovým prohlížečem a webovým serverem před odposloucháváním, podvržením dat a umožňuje též ověřit identitu protistrany. HTTPS používá protokol HTTP, přičemž přenášená data jsou šifrována pomocí SSL nebo TLS (kryptografické protokoly poskytující možnost zabezpečené komunikace na Internetu pro služby jako www, elektronická pošta, internetový fax a další datové přenosy) a standardní port na straně serveru je 443.

Protokol HTTPS využívá asymetrické šifrování, což znamená, že obě strany si před zahájením komunikace vygenerují pár klíčů (privátní a veřejný). Při zahájení komunikace si vymění veřejné klíče, které by obě strany měly ověřit pomocí jiného komunikačního kanálu. Ověření může proběhnout kontrolou výtahu (otisk, miniatura, hash) veřejného klíče u protistrany například pomocí telefonu nebo lze použít princip přenosu důvěry, kdy nám protistrana předá veřejný klíč, který je digitálně podepsaný (nejlépe certifikační autoritou, které důvěřujeme a jejíž veřejný klíč máme v důvěryhodném úložišti). Zatímco samotné šifrování ochrání komunikaci před odposloucháváním, bez ověření autenticity veřejných klíčů jsou komunikující strany vystaveny riziku útoku Man in the middle (odposlouchávání komunikace prostředníkem). [9]

Za certifikáty vydané certifikačními autoritami, které mají svůj veřejný klíč v úložišti, které je dodáváno s webovým prohlížečem, je nutné platit. Existuje však možnost vytvoření certifikátu, který si vydavatel sám sobě podepíše, avšak v takovém případě musí protistrana přidat do úložiště veřejný klíč sama (a ověřit ho jinak).

Míra bezpečnosti závisí zejména na chování uživatele při přístupu na zabezpečené stránky (při ověřování klíčů) a na verzi a korektnosti použité implementace šifrovacího algoritmu jak ve webovém prohlížeči, tak ve webovém serveru.

HTTPS není vhodné používat pro veřejně dostupný statický obsah, protože webové stránky mohou být indexovány pomocí internetového vyhledávače a URI šifrovaného obsahu lze odvodit pouze se znalostmi zachycené velikosti šifrované žádosti a odpovědi. Tím je

útočníkovi poskytnut přístup k šifrovanému i nešifrovanému obsahu, což oslabuje použitý šifrovací algoritmus.

Internet Explorer 7 zvýšil úroveň vypisovaných varování, když nejsou certifikáty registrovány. Původně oznamovalo problém vyskakovací okno, nyní je přes celou plochu prohlížeče zobrazeno varování, které doporučuje nepoužívat problematickou internetovou stránku. Do tohoto varování jsou však zahrnuty i (nekomerční) certifikáty, které nejsou registrovány u certifikačních autorit, které Microsoftu platí za umístění jejich veřejného klíče v úložišti prohlížeče. Chování Internet Exploreru tak nutí správce serverů kupovat komerční certifikáty pro jejich webové servery. [9]

4.3 Redakční systém

Redakčním systémem se rozumí software, který umožňuje tvorbu portálových stránek respektive statického obsahu. Statickým obsahem se rozumí například texty ve formě webových stránek, obrázky, hypertextové odkazy a podobně. Dokumenty se pak rozumí jakékoliv dokumenty v elektronické podobě. Redakční systém není určen k tvorbě dynamického obsahu čili aplikací.

Základním úkolem zmíněných technologií je poskytnout takový redakční systém, který několika stovkám zaměstnanců Škoda Auto umožní komfortní tvorbu intranetových stránek, a několika tisícům zaměstnancům Škoda Auto (uživatelům intranetu) tyto webové stránky ve standardizované, ale velmi personalizované podobě zpřístupní.

Základními požadavky na redakční systém jsou především jednoduchá ovladatelnost, minimální požadavky na počítačovou gramotnost uživatele, uživatelsky přátelské rozhraní a rychlé odezvy. Jelikož je řeč o samostatném systému, je důležité, aby jeho propojení se zbývajícím infrastrukturou proběhlo v souladu s doporučeními dodavatele tak, aby byl jeho provoz bezproblémový a aby zbytečně nezatěžoval celkovou infrastrukturu.

Je velmi pravděpodobné, že content management systémem pro nové řešení intranetu ve Škoda Auto by se stal software Day Communiqué od společnosti DAY. Důvodem

pravděpodobného výběru Day Communiqué je jeho použití v koncernu VW (Audi, VW). Tento nástroj mimo jiné využívají také giganti jako Vodafone, Allianz nebo DHL.

Uživatelské role a skupiny

Redakční systém by měl umožnit flexibilní vystavování stránek do produktivního prostředí intranetu. Z toho důvodu je vhodné vytvořit pro redakční systém několik rolí. Každá role by disponovala jistými právy, která by jí umožnila provádět příslušné akce.

Pro větší kontrolu stránek je vhodné, aby jí odsouhlasila ještě další osoba. Nesmí to však být v žádném případě na úkor operativnosti publikace stránek. Ideální rozdělení rolí je na autora stránek a schvalovatele stránek. Je třeba umožnit, aby v případě potřeby mohl obě role zastávat jeden zaměstnanec.

Aby nedošlo k živelnému vytváření stránek a existence statického obsahu bez řádu, je nutné vytvořit roli content managera, který zajišťuje strukturu tohoto obsahu a spolu se zástupci jednotlivých oblastí a útvarů definuje konkrétní podobu organizace informací na intranetu. Samozřejmostí je technická podpora programátorů, kteří bdí nad bezproblémovým chodem prostředí. Zmíněné role shrnuje tabulka číslo 1.

Tab. 1

Uživatelské role redakčního systému

Název role	Popis
Čtenář	Přístup k obsahu pouze pro čtení.
Redaktor	Veškeré editační funkce ke konkrétnímu obsahu. Může: editovat texty, vkládat obrázky, vkládat dokumenty, vytvářet stránky.
Šéfredaktor	Schvaluje obsah k úzkému okruhu obsahu s možností editace.
Content manager	Zodpovědný za koncepci statického obsahu intranetu.
Technický administrátor	Technická podpora redakčního systému s přístupy ke konfiguračním souborům a administračním nástrojům.

Zdroj: Řešení uživatelských rolí redakčního systému ve VW

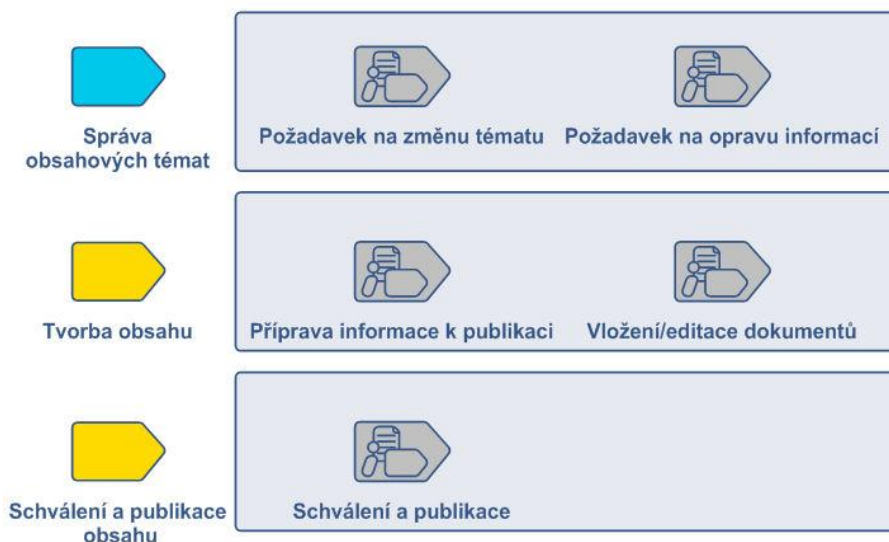
Schvalování článků - schvalovací workflow

Ke schvalování článku a ke komunikaci mezi redaktorem a šéfredaktorem by mělo sloužit elektronické workflow. Tento nástroj by měl zautomatizovat práci s redakčním systémem. Oproti stávajícímu řešení je zde obrovská výhoda ve flexibilitě vystavování příspěvků do intranetu. Vystavení stránky by se mělo odehrávat plně v kompetenci zodpovědného redaktora a šéfredaktora, takže odpadá jakýkoliv zásah administrátora systému. To by mělo zajistit zrychlení publikace stránek a měly by tím odpadnout i současné stížnosti na nepružnost publikování stránek.

Pokud se redaktor pokusí aktivovat stránku, bude mu zobrazena chybová hláška s informací, že nemá oprávnění k aktivování (publikování). Stránku musí nejprve „vložit“ do workflow. Jestliže v dané oblasti existuje více šéfredaktorů, musí existovat možnost stránku odeslat všem nebo pouze jednomu.

Pokud šéfredaktor rozhodne, že stránka může být publikována, jednoduchou akcí jí vystaví do intranetu. Pokud je ale potřeba stránku dále upravit, vrátí ji zpět redaktorovi k přepracování.

Obr. 20



Dekompozice procesů publikace obsahu

Zdroj: Řešení publikačních procesů ve VW

Workflow v rámci content management systému by mělo upozorňovat osoby obsazené do jednotlivých rolí e-mailem. Cílovým řešením je odbourání maximálního počtu systémových e-mailů, proto je žádoucí, aby bylo workflow redakčního systému integrováno do miniaplikace zvané Tasklist.

Překlad stránek – překladové workflow

Některé content management systémy dnes umožňují automatický překlad vytvořených stránek. Standardně se v systému na úrovni autora nastaví, které stránky či složky se mají překládat do kterých jazyků. Požadavek na přeložení se pak nikde nezadá a je automatický podle příslušnosti stránky do složky. V reálu pak existují dvě (nebo více) jazykových větví statického obsahu, z nichž autor upravuje pouze jednu, a stránky v další jazykové větvi se překládají automaticky. Problém s automatickým překladem se může vyskytnout pouze proto, že čeština většinou není oficiálně podporovaným jazykem automatického překladu. Pokud by vybraný redakční systém nedisponoval touto funkcionalitou, je třeba zabezpečit překladové workflow.

Překladové workflow znamená proces, kdy autor pošle stránku vytvořenou v češtině na překladatele, který ji přeloží do požadované jazykové mutace. Existují různé modely takového workflow, jako akceptovatelné pro potřeby Škoda Auto se však jeví varianta, kdy autor stránku odešle na překlad, následně obdrží přeloženou stránku zpět, stránku překontroluje a následně jí sám vystaví do prostředí intranetu.

Publikace obsahu

Základní procesní schéma obsahuje tři procesy z hlediska obsahu:

- správu obsahových témat (komunikačních kanálů)
- tvorbu obsahu - přípravu informací pro publikaci v rámci intranetu
- schválení a vlastní publikaci informací v rámci intranetu

Proces jednoduše znázorňuje obrázek číslo 21.

Obr. 21



Publikace obsahu intranetu v redakčním systému

Zdroj: Řešení publikačních procesů ve VW

Lokalizace redakčního systému

Uživatelské prostředí redakčního systému musí být v každém případě lokalizováno do českého jazyka. Pokud by tomu tak nebylo, nelze takový systém akceptovat, neboť by se oproti stávajícímu řešení (FrontPage) jednalo o krok zpět. Ideálně by mělo být možné zvolit si jazyk prostředí na němčinu, angličtinu, španělštinu, francouzštinu nebo ruštinu (s přihlédnutím k zahraničním zaměstnancům ve Škoda Auto).

4.4 Vyhledávání

Velikým nedostatkem současného intranetu je absence fulltextového vyhledávání, což pochopitelně dále stěžuje orientaci v systému a prodlužuje čas nutný k získání požadované informace. Tento zásadní nedostatek jednoznačně doporučuji v nové verzi intranetu napravit.

Vyhledávací nástroj by měl být na stránce umístěn v exponovaném místě a to tak, že bude k dispozici neustále, bez závislosti na právě zobrazovaných stránkách v rámci intranetu. Ideální se pro tento účel jeví vyhledávací pole umístěné v jednom z horních rohů obrazovky (v intranetovém záhlaví). K dispozici zároveň musí být i rozšířené vyhledávání, což je v dnešní době standard. V něm by bylo možné dále upřesňovat dotaz a vybírat z přednastavených možností, jak k hledanému řetězci přistupovat.

Výsledky vyhledávání by se měly zobrazit na speciální intranetové stránce, kde se budou zobrazovat dle algoritmu použité vyhledávací technologie. Je žádoucí, aby byly výsledky graficky rozlišeny dle jejich formátu (webová stránka, Acrobat Reader dokument apod.).

Funkcionalitou dále vylepšující uživatelský komfort jsou navigátory zobrazené na stránce s výsledky vyhledávání. Navigátory mohou být různých typů – formát, kontakt, jazyková mutace, téma informace apod. Výběrem z těchto navigátorů uživatel dále upřesňuje svůj dotaz a tím zmenšuje počet výsledků až na takovou úroveň, ze které je schopen obdržet požadovanou informaci.

4.5 Reporting

Pro novou verzi intranetu by měla být ideálně vytvořena samostatná aplikace, která by umožnila všem zaměstnancům na manažerských a řídicích pozicích přístup k podrobným informacím o jejich podřízených, útvech a oblastech firmy. Aplikace by měla být dostupná pouze nadřízeným zaměstnancům firmy Škoda Auto, kteří zodpovídají za práci určité skupiny podřízených.

Samozřejmostí u takovéto aplikace je možnost filtrace podle nejrůznějších kritérií, možnost třídění nebo například možnost exportu a tisku dat. Jelikož bude aplikace dostupná všem nadřízeným pracovníkům, z nich jsou někteří časově velmi zaneprázdnění, je vhodné, aby měl uživatel aplikace možnost delegovat svá práva na libovolného zaměstnance, kterému důvěřuje. Delegation ovšem musí probíhat v souladu s platnou legislativou a platnými organizačními normami, neboť se může jednat o citlivá data.

Společnost Škoda Auto využívá pro správu personálních a materiálových dat platformu SAP. Pro drtivou většinu dat je tedy zdroj jednoznačně daný a je třeba pouze vytvořit rozhraní s intranetem. Aplikace poskytující reporty by měla být provozována na infrastruktuře intranetu a stávajících SAP modulů.

Jediné role, které jsou v této aplikaci relevantní je nadřízený a administrátor. Práva pro nadřízené budou generována automaticky, neboť každý takový zaměstnanec je v systému označen, tudíž existuje v určité skupině, kterou lze pro potřeby identifikace v této aplikaci využít. Role administrátora musí být zadána manuálně a to vždy pro každý report zvlášť. Pokud by existovalo řešení i v otázce delegování práv, připadá v úvahu ještě třetí role, která by musel být opět zadána manuálně.

Uživatelské prostředí

Počítačová gramotnost nadřízených zaměstnanců je napříč firmou různá. Zároveň je nutno si uvědomit, že zaměstnanci na řídicích pozicích často nemají pro personální práci dostatek času, přestože je to součástí jejich náplně práce. Z těchto důvodů je třeba, aby bylo uživatelské rozhraní reportingového nástroje co možná nejjednodušší. Zároveň je ale třeba zachovat všechny možnosti reportingu, které současné systémy umožňují.

Koncept řešení

Aplikace je založena na zobrazování požadovaných informací ze systému SAP, který umožní aplikaci použít data na základě práv uživatele. Tato data SAP vyfiltruje dle zvoleného filtru, pohledu a reportu a dále seřadí. Výsledek těchto vyfiltrovaných a seřazených dat se uživateli zobrazí v maximálně srozumitelné formě. Pro přehlednost musí být možné výsledek zobrazit i v grafické podobě jako odpovídající graf.

Z výše zmíněných skutečností je patrné, že pravděpodobně enormně stoupne zátěž na systém SAP, což by v krajním případě mohlo ovlivnit jeho stabilitu. Ohrožení stability SAP je však ve Škoda Auto nemyslitelné, proto je nutné zabývat se otázkou, jak data obsažená v SAP zpracovávat bez jeho ohrožení. Řešením by mohl být jednorázový export dat do mezipaměti v době nejnižšího zatížení (v nočních hodinách). Toto mezipaměť by pak bylo použito jako zdroj místo avizovaného systému SAP. Z důvodu snížení zátěže na

systém SAP je také vhodné přenést podstatnou část prezentační logiky na stranu intranetového klienta.

Aplikace musí umožňovat zobrazení dat ve dvou jazykových verzích, česky a německy. Při odesílání parametrů do systému SAP bude odeslán i parametr jazykové verze a SAP vrátí data v požadované jazykové verzi.

4.5.1 Report Dovolená

Nejbežněji používaný report, který bezpodmínečně potřebuje každý nadřízený pracovník ke své práci je report, který by mu zobrazil stav dovolené jeho podřízených zaměstnanců. V této chvíli se každý měsíc rozesílá prostřednictvím e-mailu na rozdělovník, ve kterém jsou uvedeni všichni nadřízení. Reporty se musí zpracovat ručně, jelikož musí dojít k uspořádání dat exportovaných ze systému SAP. Tato procedura enormně zatěžuje oddělení personalistiky, které má v patronaci veškeré statistiky. Na stávajícím intranetovém řešení absolutně chybí prostor, kde by byla tato data k dispozici.

K odstranění této neutěšené situace by jistě pomohl automatický online report do systému SAP, který by měl každý nadřízený zaměstnanec k dispozici. Pokud by pak kdykoliv požadoval informace o dovolených svých podřízených, jednoduše by si na intranetu spustil aplikaci a v ní požadovaný report. Zde by neměla chybět možnost zobrazení jak aktuálního zůstatku dovolené, tak informace o procentuálním čerpání k aktuálnímu datu. Zároveň musí mít uživatel možnost zadat jakýkoliv datum v minulosti a dohledání odpovídajících dat. Třídění reportu dle jména, pozice, útvaru a podobně je samozřejmostí.

4.5.2 Report Přesčasy

Dalším nepostradatelným údajem pro vedoucí pracovníky je spolu s informací o čerpání dovolené jejich podřízenými i stav jejich přesčasových hodin. Ve Škoda Auto jsou v každé oblasti firmy nastavena různá kritéria pro přesčasové hodiny. Z hlediska vedoucích je to velmi bedlivě sledovaná informace, neboť jsou motivováni k dodržování tohoto měřítka. Nynější situace s reportem přesčasů je totožná jako v případě informací o dovolených (viz kapitola 4.5.1).

Pro napravení tohoto značného nedostatku navrhuji přidat do reportingové aplikace další report, který by ze SAPu online zobrazoval data vztahující se k přesčasové práci podřízených pracovníků. Opět nesmí chybět funkcionality umožňující zobrazení aktuálního stavu odpracovaných přesčasů k aktuálnímu datu. Zároveň musí mít uživatel možnost zadat jakýkoliv datum z minulosti a dohledání odpovídajících dat. Třídění reportu dle jména, pozice, útvaru a podobně je samozřejmostí.

4.5.3 Report Vzdělávání

Velkým handicapem, který často řídící zaměstnanci pociťují je absence reportingu týkajícího se vzdělávání jejich podřízených. Pokud chce dnes vedoucí zjistit, jaké odborné školení a kurzy jeho podřízený za dobu strávenou ve Škoda Auto jeho podřízený absolvoval, nemá jednoduchou možnost, jak toto zjistit. Data musí složitě zjišťovat přes odborný útvar, který to samozřejmě dále zatěžuje. Z toho důvodu je logickým řešením nynější situace realizace takového reportu, který by dokázal výše popsané informace zobrazovat. Vedoucí zejména vyžadují informace o zaměření školení nebo kurzu, termín konání, délka trvání, cena a případně existují-li navazující školení.

4.5.4 Report Výročí

Ze strany oddělení personalistiky je vyvíjen vysoký tlak na report, který by uživateli, v tomto případě nadřízenému zaměstnanci, zobrazoval jubilanty v jeho útvaru. Poptávka je po životních i pracovních výročí. V případě životních výročí se sledují jubilea od 50 let věku zaměstnance a následně každých 5 let. V případě pracovních výročí jsou sledována jubilea od nepřetržitého trvání pracovního poměru po dobu 30 let a dále každých 5 let. Důvodem je odměňování takovýchto jubileí dle závazné kolektivní smlouvy. Samozřejmě je vhodné, aby měl uživatel možnost zvolit si zobrazení výročí dle různých kritérií, neboť všímavý nadřízený bude jistě chtít popřát svým zaměstnancům ke každým narozeninám, nejen k těm významným.

Nyní je tento report vytvářen a rozeslán zaměstnanci personalistiky na vytipované vedoucí zaměstnance manuálně, proto by podobný report znamenal značné odlehčení pro daný útvar. Také je znovu dobré připomenout, že současné sestavy jsou rozesílány vybraným zaměstnancům e-mailem, což dále zatěžuje jejich e-mailové schránky.

4.5.5 Report Tisky

V oddělení IT, které spravuje víceúčelová zařízení, jako jsou například tiskárny a kopírky, existuje poptávka po větší kontrole používání těchto zařízení zaměstnanci. Kontrolu by měl opět provádět pouze nadřízený zaměstnanec svým podřízeným. Tento požadavek vznikl v kontextu ekonomické krize a nutnosti optimalizace ve všech směrech. Tisk a kopírování nejrozumnějších materiálů znamená ve Škoda Auto obrovskou položku, která by se tímto reportingovým nástrojem měla snížit.

Nadřízený zaměstnanec by mohl za vybrané časové období sledovat počet vytisknutých a okopírovaných stran v černobílém a barevném provedení u každého jednotlivého zaměstnance, případně souhrnně za celé oddělení. Pokud by pojal podezření, že některý z jeho podřízených tiskl více, než je nutné, mohl s dotyčným promluvit, nebo by si dokonce od IT útvaru mohl vyžádat konkrétní jména souborů, které vytiskl, čímž by se mohlo ověřit, zda-li se jednalo o pracovní či soukromé materiály.

4.5.6 Report Nemocnost

V případě nemocnosti je situace taková, že za každý kalendářní měsíc je oddělením zabývajícím se statistikami zveřejněno procento průceschopných za celou firmu. Tento vývoj je velmi bedlivě sledován všemi vedoucími a zároveň je srovnáván s uplynulými lety. Je logické, že každá společnost chce mít nemocnost na co nejnižší úrovni a Škoda Auto není výjimkou, proto vydává nemalé finanční prostředky na vitamínové preparáty, zdravotní programy, rekondiční pobyty a podobné prostředky, kterými se snaží proti nemocnosti svých zaměstnanců bojovat.

Report nemocnosti by nadřízeným pracovníkům dovolil sledovat vývoj nemocnosti jak u jednotlivých zaměstnanců, tak i sumu za celý jejich útvar. Tím by se jim dostaly do rukou podstatně podrobnější informace k této problematice, než které mají k dispozici nyní. Pak by každý nadřízený dokázal odhalit případné rezervy v jeho oddělení a průceschopnost tak dále zvýšit.

4.5.7 Report PHM

Report pohonné hmoty by měl být dalším přehledem, který by mohl přispět ke snižování nákladů každého oddělení. Čerpání pohonných hmot je totiž evidováno v systému, takže tato data lze vybraným uživatelům pohodlně zobrazovat. Pokud bude mít vedoucí zaměstnanec evidenci toho, jak jeho podřízené používají služební automobily, lze teoreticky odhalit případné nesrovnalosti při vyúčtování služebních a soukromých kilometrů.

Vyúčtování čerpání pohonných hmot by zároveň zobrazovalo ujeté kilometry, neboť při každém tankování na vnitropodnikové čerpací stanici je na stojanu třeba zadat aktuální stav tachometru.

V tomto případě by byl zdroj dat externí, konkrétně by jím byl provozovatel čerpací stanice v areálu závodu Škoda Auto.

Ideálním případem pro zobrazování ujetých kilometrů by pak byla elektronická kniha jízd, pokud by bylo každé služební vozidlo vybaveno modulem GPS. Takové řešení však nebylo v rámci Škoda Auto akceptováno.

4.5.8 Reporty pro běžné zaměstnance

Reporty vyjmenované výše by bylo také vhodné zobrazit zaměstnancům, kteří nejsou ve vedoucích pozicích. Každý pracovník by samozřejmě chtěl mít k dispozici rychlý a jednoduchý přehled dříve zmíněných informací. I personálního referenta, který neřídí žádné zaměstnance, může zajímat, jaký je stav jeho přesčasových hodin, zůstatek dovolené, absolvované vzdělávací kurzy apod.

Aplikace s reporty pro podřízené zaměstnance by se ideálně měla nacházet v té části intranetu, která bude pro každého uživatele unikátní (viz kapitola 4.7).

4.5.9 Závodní stravování

Jídelní lístek patří k nejnavštěvovanějším aplikacím na intranetu Škoda Auto. Podle toho je třeba k tomuto obsahu také přistupovat a poskytnout těmto datům patřičnou prioritu v rámci intranetu. Ke zvýšení informovanosti interních zákazníků je nutné zvětšit prostor pro publikování statických informací a vytvořit novou strukturu pro doplňující informace o závodním stravování.

Zaměstnanci by prostřednictvím nového intranetu měli získat okamžitou informaci (nebo s minimálním zpožděním) o platbách realizovaných jejich identifikační kartou MFA, prostřednictvím které probíhá platební transakce v závodních jídelnách provozovaných společností Eurest. Akceptovatelným zpožděním je zobrazování dat za uplynulý den. Je třeba umožnit zaměstnancům zpětnou kontrolu vyúčtování závodního stravování, která ve starém řešení zcela chyběla. Za cílový stav lze považovat jmenovité zobrazení všech zakoupených produktů včetně jejich ceny. Rozhraní by také mělo umožňovat zobrazení uplynulých měsíců a zároveň výběr libovolného časového úseku z minulosti.

Pro zaměstnance Škoda Auto připravuje společnost Eurest různé druhy pokrmů, přičemž stejná nabídka je v závodech Mladá Boleslav a Kvasiny, odlišná pak ve vrchlabském závodě. Správná nabídka obědových jídel by se zaměstnanci zobrazila díky jeho osobním informacím, které má systém k dispozici. Tím pádem je možné zobrazit vrchlabským zaměstnancům jejich odpovídající nabídku jídel. Uživatel musí mít samozřejmě zachovánu možnost manuálně zobrazit nabídku v jiných závodech.

Aplikace závodního stravování by měla splňovat podmínky SSO a Corporate Identity Škoda Auto.

4.6 Manažerský intranet

Manažerský intranet v tuto chvíli ve Škoda Auto citelně chybí. Existuje totiž řada materiálů a informací, které jsou dostupné pouze řídícím pracovníkům (z důvodu vysokého stupně důvěrnosti), které nyní nelze dohledat uspořádané na jednom místě. Tento stav je samozřejmě nevyhovující a jakýsi Manažerský intranet by stávající situaci podstatně

zlepšil. Dnes se totiž informace určené vedoucím zaměstnancům rozesílají prostřednictvím elektronické pošty, k čemuž slouží rozdělovníky definované podle výše úrovně řízení daných pracovníků. Opět se těmto zaměstnancům enormně zaplňuje e-mailová schránka, nehledě na to, že orientace v doručené poště může být se vzrůstajícím počtem mailů značně nepřehledná.

Výše popsany problém by pomohla vyřešit část intranetu vyhrazená pouze řídicím pracovníkům, kterých se důvěrné informace týkají. Je pochopitelné, že zde musí existovat ještě o krok vyšší úroveň zabezpečení s ohledem na povahu zveřejňovaných dat. Proces přihlášení do této části intranetu lze realizovat prostřednictvím MFA karty druhého stupně (průchodka technicko-hospodářských zaměstnanců), kterou disponuje každý řídicí pracovník. Karta MFA II je osazena dvěma čipy, z nichž jeden je čitelný čtecím zařízením integrovaným ve služebních notebookech Škoda Auto. Opět je zaručeno, že každý řídicí pracovník vlastní služební notebook s takovou čtečkou. Po ověření zaměstnance by systém přihlášenému uživateli zobrazil pouze data, na která má nastavena práva. Toto předpokládá nastavování příznaku u každé publikované informace analogicky k dnešním e-mailovým rozdělovníkům. Tak by bylo zaručeno, že každý uživatel uvidí pouze jemu určená data a nic dalšího.

Co se týče obsahu této záložky, vyskytoval by se zde jak dynamický, tak i statický obsah. Dynamickým obsahem je myšlena například dříve zmíněná reportingová aplikace, aplikace pro výběr manažerských benefitů, aplikace KUBI, kde se uživatel může seznámit s kompletním pracovním profilem všech zaměstnanců, apod. Statickým obsahem se v tomto případě rozumí data plněná prostřednictvím redakčního systému jako například cílové dohody, zápisy ze schůzí představenstva a dalších grémií, statistiky, seznam akcí managementu atd.

4.7 Personalizace

Personalizací rozumíme možnost uzpůsobení intranetu (případně určité intranetové stránky) uživatelem tak, aby mu zde byla zobrazena data, která on sám chce skutečně vidět, nikoliv data, která jsou mu nastavena systémem. V praxi to znamená, že by

existovala část intranetu, která by mohla být pro každého uživatele unikátní. Kouzlo a obrovský přínos takové funkcionality tkví v tom, že si každý zaměstnanec může na tuto stránku „poskládat“ informace, které ke své práci potřebuje a používá nejčastěji. Tím by se dále snížila doba potřebná k nalezení potřebné informace a zaměstnanci by zbylo reálně více času na jeho práci. Na začátku je samozřejmě třeba takovou stránku nastavit dle svých potřeb, jakmile se tak ale stane, je uživateli ušetřen drahocenný čas, který může investovat do potřebnější činnosti než je hledání informací.

4.8 Informační kiosky

Situace s přístupem zaměstnanců Škoda Auto do sítě Škoda Auto je v tuto chvíli taková, že jím disponují pouze technicko-hospodářští zaměstnanci, což je z celkového počtu cca 25 000 zaměstnanců zhruba 9 500 lidí. Z čehož vyplývá, že stále více než polovina pracovníků nemá právo přístupu do sítě Škoda Auto. Tento stav by bylo vhodné změnit, neboť každý zaměstnanec má právo být informován o tom, co se ve firmě děje. Právě na intranetu jsou koncentrovány všechny podstatné informace, které může kterýkoliv zaměstnanec z různých důvodů vyžadovat.

Pokud by byly přístupy do sítě Škoda Auto zřízeny všem zaměstnancům, tzn. i dělnickým profesím, muselo by se zároveň zajistit i náležité hardwarové vybavení k tomu, aby tito zaměstnanci měli vůbec příležitost do intranetu nahlédnout. Inspirací z jiných společností jsou „informační kiosky“ (viz obrázek 22), což jsou jednoduché počítače vložené do těla stojanu společně s displejem. Kiosek je vybaven odolnou klávesnicí, jejíž odolnost je odstupňována podle prostředí, ve kterém se kiosek používá. Místo myši bývá informační kiosek vybaven trackballem. Jelikož se dá předpokládat vysoká exponovanost těchto zařízení, je třeba vybírat spolehlivé a osvědčené produkty.

Obr. 22



Informační kiosky

Zdroj: www.power.cz

Protože jsou zaměstnanci v dělnických profesích vybaveni identifikační kartou typu MFA I, která disponuje jedním čipem, lze jí využít k identifikaci zaměstnance na kiosku. Každý kiosk by pak byl standardně vybaven jednoduchým čtecím zařízením schopným komunikovat s čipem na kartě MFA I. Systém by tak dokázal identifikovat zaměstnance, který by pro přístup do intranetu musel zadat pouze šestimístný PIN kód (dle bezpečnostních regulí Škoda Auto). Ověření zaměstnance je nutné z několika důvodů. Jedním z nich je pohyb mnoha osob po areálu výrobního závodu Škoda Auto, kteří nemusí být jejími zaměstnanci. Zde je pochopitelně nežádoucí, aby takové osoby mohli přistupovat k firemním datům. Dalším podstatným důvodem ověření zaměstnance načtení unikátních dat ke každému konkrétnímu zaměstnanci, ať už by se jednalo o personalizovanou část intranetu nebo reportingové nástroje, které zobrazují data pouze jednotlivého pracovníka.

4.9 Přístup z domova

Přístup zaměstnanců do intranetu z domácího prostředí přes nepracovní PC stanici je důležitou součástí ideálního řešení moderního intranetu. Tento bod je podstatný zejména proto, že zaměstnanci v dělnických profesích nedisponují služebním počítačem, odkud by do intranetu mohli přistoupit. Částečně tuto otázku řeší informační kiosky. Je ovšem otázkou, do jaké míry se podaří, za současné ekonomické situace, saturovat potřebu informačních kiosků napříč firmou. Dalším otazníkem je čas, který zaměstnanci dělnických profesí v pracovní době, bohužel, nemohou využívat k tomu, aby přistoupili do intranetu. Jediným plnohodnotným řešením je tedy zpřístupnění intranetu z prostředí internetu, čili z domácích PC zaměstnanců. Do budoucna je přístup každého zaměstnance do intranetu nevyhnutelný i v souvislosti s připravovanými projekty jako například elektronická docházka a další. Tlak po takovém řešení je tedy obrovský.

Přístup zaměstnanců do B2E z domácího prostředí s sebou ovšem přináší celou řadu úskalí a komplikací – tím největším je dostatečné zabezpečení přenášených dat, potažmo zabezpečení klientské stanice.

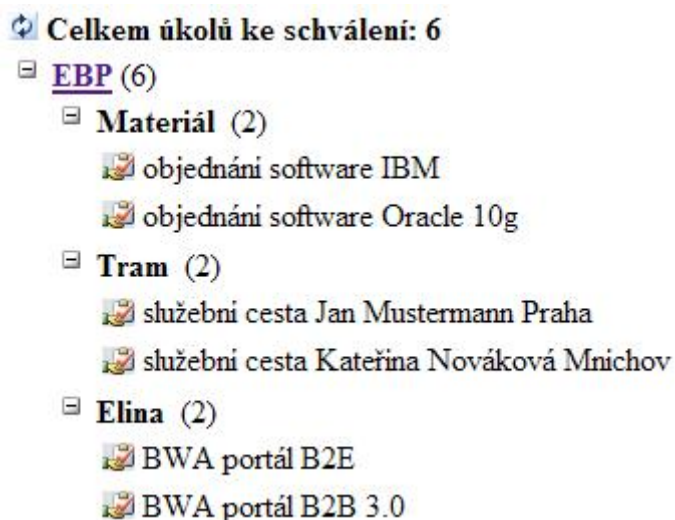
4.10 Tasklist

Samozřejmostí je využití technologie Single Sign On v přístupu do integrovaných systémů. Aktualizace seznamu úkolů by měla být v rámci možností co nejrychlejší, nejméně však jednou za 15 minut. Neměla by chybět ani funkce manuální aktualizace seznamu.

Je vhodné, aby větve stromu (uzly nebo úkoly) sloužily zároveň jako odkazy do zdrojového systému.

Aplikace Tasklist by měla sloužit pouze k zobrazení úkolů z jiných systémů, proto data z ostatních systémů pouze čte a zobrazuje je uživateli, bez možnosti je pomocí této aplikace měnit.

Obr. 23



Příklad rozbaleného stromu úkolů
Zdroj: Návrh autora

Aplikace Tasklist by měla sloužit pouze k zobrazení úkolů z jiných systémů, proto data z ostatních systémů pouze čte a zobrazuje je uživateli, bez možnosti je pomocí této aplikace měnit.

Všechny systémy, ze kterých budou načítány úkoly, musí poskytovat rozhraní pro načtení úkolů. Aby se předešlo případným výkonostním problémům, je žádoucí, aby došlo k načtení všech úkolů jednoho uživatele na jedno volání zveřejněného rozhraní.

4.11 Corporate Identity

Při tvorbě definice vzhledu nového intranetu je nutné zohlednit následující faktory:

- různá koncová zařízení (PC stanice, informační kiosky) s různou velikostí monitorů a s různou rozlišovací úrovní (například u infokiosků je PC zabudován do ochranného obalu, který lehce zkresluje)
- PC gramotnost uživatelů je různá
- přidanou hodnotou má být přehlednost

- z výše uvedeného vyplývá potřeba zajistit uživatelsky příjemné prostředí s jednoduchou navigací a důrazem na obsah (potlačení grafické stránky v hlavní obsahové části)

Uživatel se musí snadno orientovat (viz potřeby definované výše). Základní ovládací prvky a základní logika portálu musí tudíž zůstat po celou dobu fungování Portálu stejné. Jde zejména o následující prvky:

- logika navigace
- umístění základních ovládacích prvků (tisk, vyhledávání, přepínač jazyků atd.)
- ovládací prvky (jsou dány použitou technologií)
- logika struktury intranetu, rozložení stránek (část těla stránky)

V zásadě by neměly vadit následující změny styleguide v průběhu fungování intranetu:

- barevné schéma (tzv. skiny)
- formát písma (text, nadpisy, odkazy)
- vzhled ovládacích prvků (tlačítka, ikony), pokud jde pouze o „kosmetickou“ změnu
- vzhled hlavičky a patičky

Pro zavedení nového intranetu je třeba definovat (i s ohledem na výše uvedené):

- rozložení stránek – vydefinovat rozložení stránky s důrazem na maximální využití zobrazované plochy, a to:
 - pro stránky obsahující statický obsah
 - pro stránky obsahující dynamický obsah
 - aplikace zobrazené v novém okně (u aplikací musí návrh obsahovat chování v případě posuvu mimo rozsah displaye)
- navigace – přesná definice pro 4 úrovně vnoření – opět pro výše uvedené kategorie (statický a dynamický obsah); vydefinovat omezení – počtu možností v rámci jedné úrovně, délka názvu, styly písma, podbarvení, průhlednost atd.
- určit umístění základních ovládacích prvků - vyhledávání, přepínač jazyků, funkce tisku, uložení do souboru atd.
- definice ovládacích prvků pro aplikace

- barevné schéma (barevné palety), písmo (text, nadpis, odkaz), grafické prvky (obrázky, grafy) s definicí jejich použití pro:
 - pro celkové schéma
 - pro jednotlivé části obsahu
 - pro navigaci a ovládací prvky

4.12 Integrovaná platforma

Nově vyvíjené aplikace musí dodržovat stanovené intranetové standardy. Vytvoření a důsledné dodržování standardů pro integraci aplikací zajistí:

- jednotné přihlášení do aplikací (SSO)
- sjednocenou filozofii ovládání (navigace) aplikace a vzhled odpovídající Corporate Identity Škoda Auto
- transparentní proces správy uživatelů a jejich oprávnění ve všech intranetových aplikacích
- zkvalitnění a sjednocení procesu uživatelské podpory (jednotný eskalační postup při řešení uživatelských dotazů a vzrůstající know-how)
- koordinovaný vývoj aplikací ve Škoda Auto; dodržování technologických standardů; úspora při vývoji nových aplikací
- monitoring aplikací a proaktivní řešení provozních situací
- dodržování bezpečnostního konceptu

Řešení SSO v rámci intranetu umožní vstup do integrovaných aplikací na základě úvodního přihlášení do intranetu bez vynucení znovu zadání uživatelského jména a hesla, a to při velmi vysoké bezpečnosti.

Závěr

Intranet ve Škoda Auto by se měl stát součástí firemní kultury a měl by sloužit jako jeden ze základních pilířů vnitrofiremní komunikace. Vedení společnosti by mělo přehodnotit svůj postoj k tomuto médiu a přikládat mu vyšší důležitost, než tomu bylo doposud.

Uživatelé intranetu jsou zaměstnanci. Ti zde naleznou informace a aplikace potřebné ke své práci. Firma prostřednictvím intranetu může rovněž efektivně komunikovat další témata, která nemusí přímo souviset s prací zaměstnanců - například zaměstnanecké výhody, ochrana zdraví.

Intranet cíleně oslovuje různé skupiny zaměstnanců – nedílnou součástí je například manažerský informační systém (reportingová aplikace). S rozvojem informačních kiosků se okruh uživatelů může dále rozšiřovat i o výrobní dělníky.

Vysoký důraz je kladen na koncepční a procesní stránku. Intranet je nutné provozovat na základě portfolia procesů v podobě koncepcí a organizačních směrnic. Procesy content managementu (řízení obsahu intranetu) se zaměří zejména na decentralizaci kompetencí a zajištění aktuálnosti obsahu.

Intranet v dnešní době musí umožňovat automatické přihlášení uživatele do intranetových aplikací, přímý přístup k on-line reportům, přehledům a elektronickým žádostem, což nesporně vede ke zrychlení práce. Intranet v navrhované podobě nabídne relevantní a aktuální informace ve strukturované podobě s možností vyhledávání. To spolu s intranetovými aplikacemi a personalizací pro každého jednotlivého zaměstnance přinese uživatelům vyšší komfort a rychlost získávání informací.

Zásadním přínosem přepracovaného intranetu je jeho integrační funkce popsaná v kapitole 4.12. Jednotný vzhled aplikací a unifikovaná navigace usnadní uživatelům orientaci v nových aplikacích, a tím zkrátí dobu nutnou pro jejich zaškolení. Vedlejším efektem řešení jednotné správy uživatelů a jednotného přihlášení (SSO) je zrychlení nasazení aplikace mezi uživatele (není nutné zakládat uživatele, distribuovat hesla do aplikací).

Při shrnutí všeho výše zmíněného docházím k závěru, že v současném elektronickém řešení komunikačního kanálu B2E ve společnosti Škoda Auto se nachází značné rezervy a je prakticky nevyhnutelné přikročit k rekonstrukci stávajícího intranetu. Pokud by byla realizována všechna navrhovaná řešení, věřím, že by se efektivita interní komunikace zlepšila a tím by stoupl i pracovní výkon zaměstnanců používajících intranet.

Literatura

Knižní publikace:

1. GIDDENS, A., *Sociologie*. 1.vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-124-4.
2. HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
3. KOTLER, P., *Marketing management*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
4. KOTLER, P., *Moderní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
5. PELSMACKER, P., *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

Internetové zdroje:

6. *Wikipedia* [online]. [cit. 2009-02-10]. Dostupné z WWW:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Internet>>
7. *Wikipedia* [online]. [cit. 2009-01-21]. Dostupné z WWW:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Intranet>>
8. *Wikipedia* [online]. [cit. 2009-02-10]. Dostupné z WWW:
< http://cs.wikipedia.org/wiki/Instant_messaging>
9. *Wikipedia* [online]. [cit. 2009-02-04]. Dostupné z WWW:
< <http://cs.wikipedia.org/wiki/Https>>